المفاهيم الادارية الحديثة

تأليـف

الدكتور
فؤاد الشيخ سالم

الدكتور
زياد رمضان

الدكتورة
أميمة الدهان

الدكتور
محسن مخامرة

المفاهيم الادارية الحديثة

تأليف

الدكتور فؤاد الشيخ سالم
الدكتور زياد رمضان
الدكتورة أميمة الدهان
الدكتور محسن مخامرة



اهــــــداء

الى الجامعــة الأردنيــة

رمز تقدير ووفاء

المؤلفون



قائمـــة المحتويـــات

الصفحة

Woodward, Joan. **Industrial Organization.** London: Oxford University Press. 1965



«بسم الله الرحمن الرحيم»

مقدمة

لقد شهدت الادارة خلال السنوات القليلة الماضية تطورا ملموسا في الأساليب العلمية التي من شأنها مساعدة مديري المنشأت والمنظمات في الاستخدام الأفضل للموارد المادية والبشرية. وقد لمس المؤلفون من خلال تدريسهم الجامعي وخبراتهم في المنشآت الأردنية والعربية مدى النقص المعرفي في المكتبة الادارية وتقصي الممارسة العملية للتطورات الادارية الحديثة. لذا حرصوا على تقديم هذا الجهد المتواضع في الفكر الاداري، وذلك لمساعدة رجال الادارة والأعمال وطلبة الجامعات والكليات المختصة في تفهم العملية الادارية ووظائفها وأساليبها.

ولا شك في أن أي باحث يتعرض للفكر الاداري وتطوره يواجه بمشكلة كثرة المعلومات وتنوعها والتي لايمكن لأي كتاب أن يتعرض بمفرده لها جميعا، لهذا، فقد ركزالمؤلفون على اختيار المادة العلمية بما يتناسب وهدف الكتاب الأساسي المتمثل في تقديم تمهيد فكري اداري يجمع بين الفكر التقليدي والحديث في اطار موحد كما يركز على الأساليب العلمية.

يتألف الكتاب من خمسة أبواب يتناول الأول منها مدخل الى علم الادارة وتطور الفكر الاداري والثاني وظيفة التخطيط وأساليب البحث واتخاذ القرارات الادارية وخصص الباب الثالث لوظيفة التنظيم الاداري والباب الرابع لوظيفة التوجيه أما الباب الخامس فقد تناول وظيفة الرقابة.

وقد شارك المؤلفون جميعا في عملية اعداد هذا الكتاب الا أن لكل منهم بعض الجهود الخاصة في بعض المواضيع، فالدكتور فؤاد الشيخ سالم كانت مساهمته الرئيسة في مواضيع التخطيط وأساليب البحث واتخاذ القرارات الادارية ومدرسة علم الادارة والدكتور زياد رمضان في مواضيع الرقابة وماهية الادارة والمدرسة الكلاسيكية وكانت مساهمة الدكتوره أميمه الدهان في مواضيع التنظيم الاداري والمدرسة السلوكية والدكتور محسن مخامره في مواضيع التوجيه والمدرسة الوضعية.

يأمل المؤلفون في أن يتمكن الباحثون والدارسون والممارسون الاداريون العرب من أن يستفيدوا من هذا الجهد وأن يكون حلقة في سلسلة الجهود الأخرى لاغناء الفكر الاداري العربي.

والله ولي التوفيق

المؤلفــون

الباب الأول

مدخل الى علم الادارة وتطور الفكر الاداري

الفصل الأول: ماهية الادارة

الفصل الثاني: تطور الفكر الاداري والمدارس الادار ية

الفصل الأول
ماهية الادارة

الحاجة الى الادارة:

لعل أبرز ما يميز الانسان عن كثير من المخلوقات أنه كائن اجتماعي بمعنى أنه لا غنى له عن العيش مع الجماعة، وعن الجهد المشترك لتسهيل أمور معيشته في حياته المتحضرة. والادارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية. ومن هنا كانت حاجة الانسان للادارة ومن هنا أيضا أصبحت الادارة ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد وللمجموعة عند سعيها لسد حاجاتها وتحقيق غاياتها. فالادارة تقوم بدور العنصر المعاون الذي يتغلغل في جميع أوجه النشاط الانساني ويحتاجها الفرد كما تحتاجها المنشأة. الفرد يحتاجها لتسيير أموره وأمور أسرته، وتحتاجها المنشأة لتسيير أمورها الانتاجية والتسويقية من شراء وانتاج وتخزين وتمويل....ولا تتوقف حاجة المنشأة الى الادارة على شكل ملكية أو طبيعة المنشأة أو حجمها. لأن الادارة عملية جوهرية للمنشأة سواء أكانت تلك المنشأة صغيرة أم كبيرة تجارية أم صناعية أم زراعية وسواء أكانت منشأة خدمات، أم شركة أم مشروعا فرديا، ناديا أم مدرسة أم مزرعة أم جمعية خيرية أو تعاونية، فالادارة تطبق على جميع أوجه النشاط الانساني. فحسن الادارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المجتمعات المتقدمة صناعيا على المجتمعات النامية فهي احدى الثروات الملموسة لكل مجتمع من المجتمعات حيث أصبحت الادارة الكفوءة تعتبر عنصرا هاما من عناصر الانتاج: عنصرا منشطا وحافزا Catalystic agent كما يقول مارش وسايمون وهما من علماء الادارة البارزين في كتابهما «المنظمات[1]» حيث أصبح يمكن لنظر الى عناصر الانتاج على أنها أربعة عناصر ثلاثة منها مادية وهي الأراضي (الموارد المادية) والعمل ورأس المال أما الرابع فعنصر غير مادي وغير ملموس وهو الادارة ومع أن الادارة لا تدخل بصورة مادية في الانتاج الا أنها ضرورية ومهمة لأنها تعمل على تفاعل العناصر المادية الأخرى لينتج عنها ما هو مطلوب انتاجه من سلع وخدمات بأقل ما يمكن من الجهد والتكاليف أي بكفاية انتاجية عالية.

فالادارة الكفوءة هي الادارة القادرة على استغلال جميع عناصر الانتاج وتسخيرها لتحقيق حاجات المجتمع ككل، ورفع مستوى معيشة أفراده عن طريق تحويل الموارد المحدودة غير المنظمة فيه الى مشاريع نافعة.

---

(١) March & Simon, Organizations (New York: John Wiley and Sons, Inc., 9th printing 1967)

و يتألف الدور الذي تقوم به الادارة في العملية الانتاجية (على مستوى المنشأة) من تحديد الأهداف المطلوب الوصول اليها مسبقا. والعمل على توفير عناصر الانتاج العادية المطلوبة والعمل على وضع الموظف في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته وخبراته وقدراته وهذا ما يعبر عنه باصطلاح وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

والعمل أيضا على اختيار البديل الملائم (اتخاذ القرارات) لتحقيق الأهداف بأقل ما يمكن من المال والوقت والجهد، أي تحقيق مبدأ الكفاية الانتاجية Efficiency اضافة الى العمل على شحذ الهمم، أي حفز العاملين Motivation والتنسيق Co-ordination فيما بينهم لازالة الاحتكاك والتضارب والازدواجية فيما يقومون به من أعمال. والعمل على وضع معايير محددة لقياس الاداء أو التأكد من مدى تحقيق الأهداف واكتشاف الانحرافات واتخاذ ما يلزم من اجراءات تصحيحية، ومتابعة تنفيذ هذه الاجراءات للتاكد من ملاءمتها ولوضع الثواب للأكفياء وايقاع العقوبات Discipline بالمهملين في أعمالهم (أي الرقابة).

مظاهر سوء الادارة:

على الرغم من أن الادارة الجيدة قوة غير منظورة الا أنه يستدل على عدم وجودها بالنتائج السيئة لغيابها فلسوء الادارة مظاهر منها:ـ

الاستهانة بالمنافسين مما يتيح لهم فرصة الاستيلاء على أجزاء من سوق المنشأة و يستدل على ذلك بنقص مبيعات المنشأة (بالوحدات) بينما ترتفع مبيعات المنشآت المنافسة، ومنها اقتراض الأموال دون التخطيط لسدادها مما قد يوقع المنشأة في مشكلة العسر المالي Insolvency أي عدم القدرة على السداد في موعد الاستحقاق ومنها التوسع دون خبرة أو دراسة كافية أو عدم الاحتفاظ بسجلات كاملة ودقيقة أو سوء اختيار العاملين أو عدم وضعهم في الوظائف التي تناسب قدراتهم ومنها التساهل في منح الائتمان أو التراخي في تحصيل الديون التي للمنشأة مما يجعل أموالها تتجمد على شكل ذمم مدينة أو يتحول بعضها الى ديون هالكة كما أن من مظاهر سوء الادارة التراخي في سداد الديون المستحقة على المنشأة أو عدم سدادها في مواعيد استحقاقها مما يضر بسمعتها الائتمانية ويجعل الدائنين يتشددون في طلب الضمانات عند اقراضهم لها.

ويمكن تصنيف المؤشرات على وجود عيوب في الادارة من حيث كيفية أداء الأفراد لاعمالهم في ثماني مجموعات وهي:ـ

١ ـ القصور في العمل :

وهو عيب خطير في الادارة يحدث عندما يستبعد أحد الأفراد جزءا من مسؤولياته عن عمد أو عندما يقصر عن أداء مسؤولياته كلها لفترة من الزمن كأن يهمل رجل البيع في ترتيب محله أو المحاسب في ترحيل القيود الى الدفتر الأستاذ، أو سكرتير المدير في حفظ أجندة المواعيد بشكل مرتب.

وقد ينتج هذا القصور عن عيوب في التنظيم مثل:

التقصير في تحديد مسؤولية الفرد بشكل جيد يفهم منه الفرد ما هو مطلوب منه. أو ربما تكون مسؤوليات الفرد أكثر مما يستطيع أداءه كاملا. أو ربما يكون الواجب المهمل لا يتناسب في الأهمية مع واجباته الرئيسية الأخرى وهذا أمر يغري باهماله كما أن التقصير قد ينشأ عن علاقات غير واضحة أو غير جيدة مع الرؤساء أو الزملاء أو عن أسباب شخصية أو نفسية أو أخرى خارجة عن ارادة الفرد العامل.

٢ ــ التأخير في انجاز العمل:

وهو مظهر خطير من مظاهر سوء الادارة وقد يحدث بسبب سوء أو عدم وضوح التنظيم مثل: الاعتماد كثيرا على الجهد الجماعي المشترك في انجاز العمل كأن يعتمد التنظيم على اللجان أو على شكل آخر من أشكال العمل الجماعي المشترك فالمشاورات تستغرق وقتا قد يكون طويلا للوصول الى اتفاق. أو قد تكون المسؤوليات متداخلة وغير محددة بوضوح فكل شخص في مثل هذا الوضع ينتظر الآخر لكي يعمل. أو قد تكون هنالك بعض العادات الشخصية السلبية للعاملين كالتراخي والكسل اضافة الى غياب الاشراف الفعال.

٣ ــ الأعمال الخاطئة:

ان عمل الشيء الخاطىء أو غير المطلوب أو عكس المطلوب سببه كامن في الشخص المنفذ وقد ينتج هذا العيب اما عن: كبر حجم العمل المطلوب أداؤه من الفرد مما يغريه بالسرعة التي تولد الأخطاء واما عن عدم كفاءة الشخص القائم بالعمل.

٤ ــ نقص جودة المجهود المبذول لانجاز العمل:

و يدل هذا المظهر على نقص كفاءة الأشخاص القائمين بالعمل أو على نقص كفاءة الأشخاص القائمين بالاشراف أو على عدم تعريف المسؤوليات المطلوب تنفيذها تعريفا جيدا.

٥ ــ نقص كمية الجهد المبذول لانجاز العمل:

أي أن القائمين على تنفيذ العمل لا يبذلون الكمية اللازمة من المجهودات حتى ولو كانت مستويات جودة المجهودات ملائمة الا أن هذه المجهودات قد تكون غير كافية من حيث الكمية لذلك فهم لا ينتجون الكميات المطلوب منهم انتاجها وقد يكون سبب هذا المظهر انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

٦ ــ الجهد الضائع:

ومعنى هذا المظهر المهم من مظاهر سوء الادارة هو أن العاملين يبذلون كثيرا من الجهود غير المنتجة أو المتكررة و ينتج هذا المظهر اما عن عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات والواجبات فيقوم شخص بعمل يقوم به آخر فتحصل عندها الازدواجية والتكرار، وأما عن فشل الاشراف في منع التداخل والازدواجية عند تنفيذ الأعمال.

٧ ــ الكمية الزائدة من الجهد المبذول:

ومعنى هذا المظهر هو استعمال طرق طويلة ومعقدة لأداء العمل تتطلب كميات زائدة من الجهود

والسبب في ذلك قد يكون، عدم اتباع طرق بسيطة ومباشرة لأداء العمل، أو محاولة انجاز العمل عن طريق العمل الجماعي المشترك وذلك لأن كمية الجهد المبذول تكون كبيرة مما يحقق ضياعاً نسبياً في المواهب خاصة اذا ما حدث هذا على المستويات العليا للادارة أو عدم التنسيق الجيد بين الادارات المختلفة وخاصة عندما يعتمد عمل ادارة ما على عمل ادارة أخرى.

٨ ـ الجودة الزائدة للجهد:

تقول القواعد الادارية المثالية أن شاغل الوظيفة يجب أن يمتلك المؤهلات المناسبة لتلك الوظيفة فان وضع شخص مؤهل كثيرا لتنفيذ وظيفة تتطلب مؤهلات متواضعة يؤدي الى عيب الجودة الزائدة للجهد. وقد عد هذا الوضع عيبا أو مظهرا من مظاهر سوء الادارة لأن فيه اهدار للمواهب التي يمكن أن يستفاد منها في مواقع أخرى تتطلب مثل هذه المواهب العالية. وبالخلاصة فان لمن مظاهر سوء الادارة أن يسند العمل الى شخص تزيد مؤهلاته كثيرا عن متطلبات العمل. ومن الواضح أن هذا العيب ينتج عن عدم اختيار الأفراد بشكل صحيح.

وهكذا فللحكم على فعالية الادارة في أي منشأة يجب البحث عن النتائج التي تحققها هذه الادارة وعن بعض المظاهر والمؤشرات التي تشير الى عيوب محددة هي في الواقع مؤشرات للعيوب الادارية وتأتي أهمية معرفة هذه العيوب من أن تحديد العيب يشكل نقطة الانطلاق نحو العلاج.

المفهوم العام لمعنى الادارة:

يستخدم اصطلاح الادارة بطرق متعددة للدلالة على أشياء مختلفة فكلمة «ادارة» تحمل في طياتها معان مختلفة و يتوقف المقصود بهذه الكلمة على السياق العام الذي تم من خلاله استعمالها إما للتعبير عن عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المحدودة المتاحة لتحقيق غايات معينة أو للدلالة على علم من العلوم الاجتماعية، أو للدلالة على فن يتعلق بالتعامل مع الآخرين و بكيفية تطبيق بعض المبادىء الأساسية المتعلقة بهذا التعامل أو للدلالة على مجموعة من الأفراد يتعاونون بأعمال محددة في منشأة معينة أو للدلالة على تنفيذ العمل بواسطة جهود الآخرين.

وفي هذا الكتاب سوف يستعمل هذا اللفظ للدلالة على كل واحد من هذه الاستعمالات فعندما يتم التكلم مثلا عن الادارة العليا للمنشأة أو الادارة الوسطى لها فالمقصود هو مجموعة الأفراد الذين يقومون بالنهوض بأعباء أعمال محددة في تلك المنشأة وعندما يستعمل اصطلاح ادارة المبيعات مثلا أو ادارة شؤون الموظفين فالمعني بذلك وحدة من وحدات المنشأة يقوم العاملون بها بوظائف معينة لتسيير شؤون المبيعات في المنشاة أو لتسيير شؤون العاملين أو الموظفين فيها وكذلك الحال في الوحدات أو الادارات الأخرى التى تتألف منها المنشأة مثل ادارة الانتاج وادارة المشتريات والمخازن كما أن لفظ ادارة قد يعني النواحي الفنية والعملية اللازمة لمعالجة الأمور المتعلقة بأعمال هذه الادارات أو الوحدات و بأعمال أخرى في المنشأة ففي حالة ادارة المشتريات والمخازن مثلا تتلخص هذه النواحي الفنية في تجهيز طلبيات الشراء ومتابعتها واستلام البضاعة عند وصولها وفحصها وحفظها في المستودعات بطريقة معينة والصرف منها بموجب مستندات خاصة وحفظ سجلات و بطاقات معينة لكل صنف.

وفي حالة ادارة النقدية يكون المقصود بها النواحي الفنية والعملية المتعلقة بقبض النقود ودفعها واستلامها وحفظها واستثمارها وتحديد الحد الأدنى الواجب الاحتفاظ به دوما من النقود والرقابة على عمليات القبض والصرف والتنبؤ باحتياجات المنشأة من النقود وتحديد طرق الوفاء بهذه الاحتياجات من المصادر المختلفة... الخ.

أما عندما يستعمل لفظ العملية الادارية فالمقصود هو جميع الأعمال والنشاطات التي تؤدي الى حسن سير العمل في المنشأة من حيث تحقيق الهدف الأساسي للمنشأة وهو الاستمرار والبقاء والنمو والازدهار عن طريق تحقيق الأهداف الأخرى مثل تحقيق الربح وكسب الأسواق وانتاج سلع جيدة وتقديم خدمة نافعة للمجتمع.

و يعود تعدد المفاهيم التي يستعمل فيها لفظ «ادارة» الى عدم وجود نظرية شاملة وعامة أو متفق عليها للادارة لأسباب عديدة منها[1]:

١ ــ أنها علم تطبيقي أكثر منه نظري.

٢ ــ أنها علم اجتماعي أكثر منه علم طبيعي أو فيزيائي أو رياضي وأبرز ما فيه هو التعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه أو بردود فعله.

٣ ــ أنها علم يعتمد في مفاهيمه ومبادئه على كثير من العلوم الأخرى Interdisciplinary مثل علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الرياضية والفيزيائية والحياتية وهذا ما سيتم بيانه لاحقا.

٤ ــ أنها تعتمد في أحيان كثيرة على الظروف المحلية والموقف السائد مما جعل الاتجاه الحديث يتخلى عن محاولاته لوضع نظرية موحدة للادارة و يستعيض عنها بأسلوب النظريات المتعددة الملائمة Contingency Approach بدلا من النظرية الشاملة الموحدة.

وعلى الرغم من عدم تبلور نظرية واضحة المعالم وشاملة للادارة الا أن الادارة من أقدم ما عرفه الانسان فلا شك أن رؤساء القبائل والملوك والقادة العظام قد فهموا معنى الادارة فكانوا يديرون شؤون القبيلة أو البلاد و يديرون الحروب و يديرون جهود غيرهم من الناس ولكن النظرة الحديثة الى الادارة انبعثت منذ أوائل القرن العشرين وأصبحت الادارة بمعناها الواسع تهتم بتحديد الكفاية الانتاجية أي الوصول الى هدف محدد باستعمال أحسن الطرق في استغلال القوى البشرية والموارد المتيسرة بأقل ما يمكن من المال والوقت والجهد.

تعريف الادارة

للادارة تعريفات كثيرة وفيما يلي نماذج من تعريفات وضعها كتاب اداريون مختلفو العصور والمداخل و ينتمون الى مدارس ادارية مختلفة.

---

(١) عادل حسن، الادارة، القاهرة، ص ١٦ ــ ٢٥.

يعرفها فر يدر يك تايلور أبو الادارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية فيقول الادارة هي «المعرفة الدقيقة لما تر يد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طر يقة وأرخصها[1]».

أما هنري فايول الذي يعتبر بحق الأب الحقيقي للادارة الحديثة فيعرفها قائلا: «ان تقوم بالادارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب[2]»

و يقول مارشال ديموك:

الادارة هي «معرفة أين تر يد أن تذهب والمصاعب التي يجب أن تتجنبها والقوى التي يجب أن تتعامل معها وكيف تتصرف بقيادة سفينتك وبمعاملة ملاحيك بكفاءة ودون اسراف للوصول الى هناك[3]».

أما كونتز واودونيل فقد عرفا الادارة بأنها:

«وظيفة تنفيذ المهمات عن طر يق الآخر ين ومعهم[4]».

وعرفها بيتر دركر بأنها:

«عضو متعدد الأغراض Multi-Purpose organ يقوم بادارة المنشأة وادارة المدير ين وادارة العمل[5]».

و يركز هذا التعر يف على العمل المطلوب أداؤه أكثر من تركيزه على كيفية أدائه.

أما لورانس آبلي فقد عرفها بأنها:

«تنفيذ الأعمال عن طر يق جهودات الآخر ين[6]» و يتسم هذا التعر يف بالبساطة و يؤكد حيو ية العنصر الانساني في العملية الادار ية الا أنه لا يتناول بالايضاح طبيعة العملية نفسها وعناصرها المختلفة.

أما كيمبول وكيمبول الصغير فيعرفانها كما يلي: «تشتمل الادارة على جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بانشاء المشروع وتمو يله وسياساته الرئيسة وتوفير كل المعدات اللازمة ووضع الاطار التنظيمي العام الذي سيعمل ضمنه واختيار موظفيه الرئيسيين[7]». فالادارة وفقا لهذا التعر يف تشمل خمس عناصر مهمة هي التمو يل ورسم السياسات والتنظيم وتوفير المعدات واختيار الأفراد.

---

(١) Frederick Taylor, Shop Management (New York: Harper and Bros. 1903), p. 21.

(٢) Henri Fayol, Industrial and General Management (New York: Pittman Publishing Corporation Marshall 1949) p. 6.

(٣) Dimock, The Executive in Action (New York: Harper and Raw Inc., 1945) p. 10.

(٤) Koontz and O'Donnell, Principles of Management (New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1968).

(٥) Peter f. Drucker, **The Practice of Management** New York: Harper & Row, Publishers, 1954) p. 3.

(٦) Lawrence A. Appley, "Management the Simple Way," Personnel, American Management Association, Jan. 1945), p. 597.

(٧) D.S. Kimball and Kimball Jr., Principles of Industrial Organization (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc. 1947) p. 157.

من الملاحظ أن تعاريف الادارة هذه ما هي الا اجتهادات للأكاديميين والممارسين تعمل على ايضاح العملية الادارية كل من زاوية خاصة تتفق مع فلسفة صاحب التعريف والمدرسة الادارية التي ينتمي اليها والمدخل الذي سيستعمله لمعالجة موضوع الادارة ولكن أي تعريف يجب أن يذكر نواحي معينة هي:

١ ــ الادارة لها علاقة بالجماعة أي يجب أن يذكر التعريف أن الادارة تستعمل في وتطلق على الجماعة وليس على الأفراد.

٢ ــ وجود هدف أي يجب أن يذكر التعريف وجوب تحديد هدف «أو أهداف» والعمل على تحقيقه.

٣ ــ الادارة هي ليست مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة الاداري وانما هي أيضا جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال

العملية الادارية وعناصرها:

يمكن النظر للادارة على أنها عملية تتألف من أعمال ونشاطات محددة (وظائف) يؤدي تنفيذها الى حسن سير العمل في المنشأة وبالتالي تحقيق الهدف الأسمى للمنشأة المتمثل بالبقاء والنمو والازدهار، حيث يمكن النظر اليها على أنها عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المختلفة المتاحة والتي غالبا ما تكون محدودة وشحيحة أو باهظة الثمن بأفضل السبل لتحقيق أهداف محددة مسبقا بأقل ما يمكن من الجهود والوقت والمال أي بتحقيق ما يسمى بالكفاية الانتاجية.

والعملية الادارية أمر تحتاجه جميع التنظيمات مهما كان نوعها أو نشاطها وهي لا تقتصر على المشاريع التجارية أو الصناعية أو الزراعية بل يمتد استخدامها الى جميع أوجه النشاط الانساني. وهي تتألف من نشاطات ووظائف محددة يقوم بها الاداري وتتميز بأنها نشاطات هادفة فهي تهدف الى استمرار المنشأة عن طريق تشغيل عناصر الانتاج، وأنها يمكن دراستها عن طريق تحليل الوظائف التي يقوم بها الاداري أثناء تأديته لعمله لذلك يعرف تشستر برنارد (أحد علماء الادارة البارزين) في كتابه أعمال المدير[1] الادارة بأنها «ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته» وان لها مبادئ وقواعد محددة ومعروفة، وأنها كغيرها من العلوم كالطب والهندسة يمكن وتطويرها بالممارسة والاستفادة من الأخطاء عند تطبيق مبادئها، وان مبادئها تعتبر حقائق ولكنها ليست خالية من استثناءات ويمكن تبرير هذه الاستثناءات بأنها طبيعية وناشئة عن كون الادارة علما اجتماعيا لم يصل بعد الى مرتبة العلوم الطبيعية.

وبالخلاصة أن الادارة عملية تتألف من نشاطات ووظائف يقوم بها الاداري ويمكن اكتساب المهارة فيها وتطويرها. وهي ضرورية لتجميع عناصر الانتاج والتنسيق فيما بينها للوصول الى هدف أو أهداف محددة مسبقا.

(١) Chester Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge, Mass., Harvard Un. Press, 1951).

أما فيا يتعلق بالنشاطات أو الوظائف المحددة التي يقوم بها الاداري والتي تتألف منها العملية الادار ية فنجد أن الكتاب يتفقون على أنها وظائف لا بد للمدير من القيام بها الا أنهم يختلفون في عدد هذه الوظائف وتطبيقاتها لأن ذلك يعتمد على منطق الكاتب وطر يقة تصنيفه. فقد قام الأساتذة نيومان وسمر Newman & Summer بتقسيم العملية الادار ية الى أربعة وظائف وهي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وأما كونتز وأودونيل Koontz & O'Donnell فانهما يحبذان تقسيم الادارة الى وظائف التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة في حين أن هنري فايول يصنفها الى خمس وظائف أساسية وهي التخطيط والتنظيم والتنسيق والأمر والرقابة.

ومن الملاحظ أن ثمة اتفاقا بين الكتاب على الوظائف الادار ية الثلاث التخطيط والتنظيم والرقابة ولكنهم يختلفون في الجمع بين التوجيه والاشراف والأمر في وظيفة واحدة أما في هذا الكتاب فقد تم تصنيف وظائف العملية الادار ية الى:

١ ــ التخطيط. Planning

٢ ــ التنظيم. Organizing

٣ ــ التوجيه. Directing

٤ ــ الرقابة. Controlling

وهي وظائف مترابطة ومتشابكة ومن الصعب عزلها عن بعضها في الحياة العملية الا أنه سيتم فصلها عن بعضها في هذا الكتاب لغايات الدراسة فالعملية الادار ية في حقيقتها وحدة واحدة مترابطة الأجزاء. فالعلاقات المتبادلة بين أجزائها أمر حتمي لأن الاداري يقوم بعمله على شكل حلقات متتابعة وفي ذهنه مدى تأثيرها عن الحلقات الأخرى ومدى تأثرها بالحلقات الأخرى فهو بعد أن يضع خطة معينة لا ينتهي من التخطيط بل يخطط مرات ومرات على ضوء الانجاز في الخطوات الأخرى للعملية الادار ية و بناء على التغذية العكسية التي تأتيه على شكل ردود فعل مختلفة من جراء قيامه بالحلقات الأخرى وهذا معنى أن العملية الادار ية نظام System ويحدث الشيء نفسه عند قيام الاداري بأي من الوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة فالعملية الادار ية عملية متتابعة الأجزاء ومتكررة الاداء وهذا معنى أنها نظام متحرك Dynamic System وهذا ينتج عنه أن العمل الاداري له صفة الاستمرار فعمل المدير لا ينتهي أبدا فهو مطالب بمجاراة التغييرات التي تحدث في بيئة المنشأة التي تعمل بها وما دامت التغيرات مستمرة (لأن التغير هو سنة الحياة) فان عمل الاداري مستمر لا ينتهي.

وفيا يلي لمحة موجزة عن كل وظيفة من وظائف العملية الادار ية علما بأنه سيتم بحث هذه الوظائف بكثير من التفصيل في الفصول اللاحقة.

١ ــ التخطيط Planning

التخطيط يعتبر من الوظائف الرئيسية للادارة وهو يسبق الوظائف الأخرى. فالاداري يجب أن يفكر

أولا بالهدف الذي يسعى لانجازه وللقيام بعملية التخطيط فان على الاداري أن يتنبأ بالمتغيرات التي تحدث في البيئة سواء كانت تغييرات تكنولوجية أو اقتصادية أو في طبيعة المنافسة أو في السياسات الحكومية لان هذه التغيرات تؤثر تأثيرا كبيرا على قدرته على انجاز أهدافه. كذلك فان الموارد المتاحة له سواء كانت بشرية أو مادية لها ارتباط كبير بانجازه لأهدافه. وبذلك يمكن القول بأن انجاز أهداف المؤسسة مرتبط ومتوقف على هذين العاملين وهما البيئة والموارد المتاحة.

ولانجاز الأهداف لا بد من وضع الخطط الكفيلة بذلك مثل وضع الاستراتيجيات والسياسات والقواعد والاجراءات والبرامج والميزانيات التقديرية اللازمة. وهذا لا يعني بالطبع ضرورة وجود جميع هذه الأنواع من الخطط في كل منشأة بل أن على المنشأة أن تختار من هذه الخطط ما يناسب حاجاتها و يساعدها في تحقيق أهدافها.

٢ ــ التنظيم Organizing

تبحث وظيفة التنظيم في تحقيق التنسيق بين القوى العاملة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية ومن أجل تحقيق ذلك يتم تحديد أوجه النشاطات المختلفة للمنظمة أو المنشأة وتوزع على العناصر الانسانية فيها. كما يتم تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والعلاقات والاتصالات بين الوحدات التنظيمية وبين الأفراد العاملين.

٣ ــ التوجيه Motivating

تحتل وظيفة التوجيه مكانة خاصة كعنصر من عناصر الوظيفة الادارية باعتبارها تتعلق مباشرة بادارة العنصر الانساني في المؤسسة. وتتضمن وظيفة التوجيه الكيفية التي تتمكن بها الادارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتمارس وظيفة التوجيه في المنشآت الحديثة من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال مستندة في ذلك الى فهم طبيعة السلوك الانساني وتوجيهه بشكل ايجابي لتحقيق أهداف المنشأة.

٤ ــ الرقابة Controlling

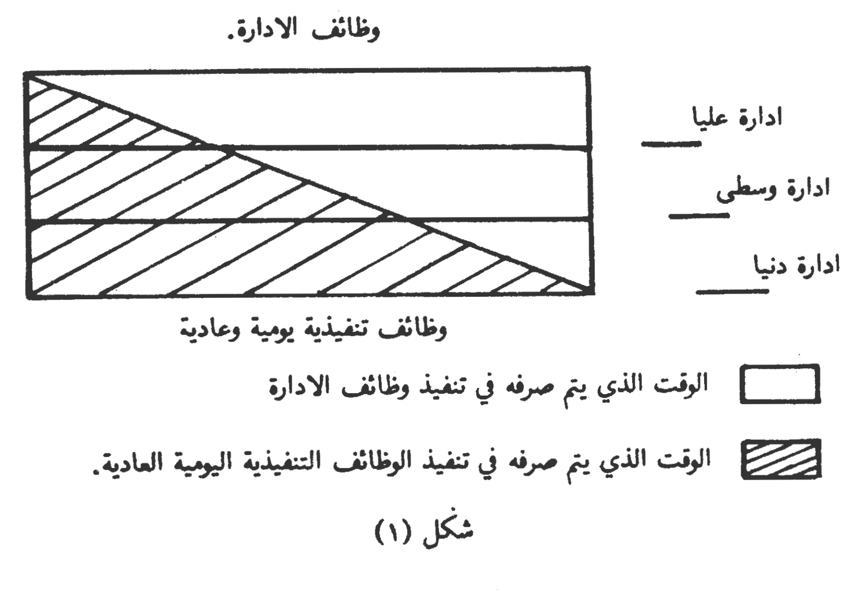
تتلخص عملية الرقابة بمقارنة نتائج العمل (الانجاز) بمعيار معين. وهي وظيفة هامة من الوظائف التي تتألف منها العملية الادارية. وطبيعة عملية الرقابة تستوجب أن يكون هنالك معايير محددة يتم مقارنة نتائج العمل بها وغالبا ما تكون هذه الأهداف المنصوص عليها في الخطة هي المعايير الواجب القياس عليها فالرقابة هي قياس وتصحيح نشاط المرؤوسين للتأكد من مطابقته للخطط المرسومة.

ومما هو جدير بالذكر أن هنالك علاقة وطيدة بين التخطيط ووظيفة الرقابة فالتخطيط عملية سابقة للرقابة ولاحقة لها بمعنى أنه لا رقابة صحيحة بدون خطة أو معيار كما يمكن للمخطط أن يستفيد كثيرا من نتائج القيام بعملية الرقابة فيعدل خططه بما يتلائم والأوضاع التي تكشف عنها الرقابة.

شمولية الاد رة وعموميتها:

هنالك فرق نوعي بين عمومية الادارة وشموليتها فالمقصود بشمولية الادارة أن الاداري يقوم بجميع وظائف الادارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بغض النظر عن المستوى الذي تكون عليه الوظيفة التي يقوم بها هذا الاداري. أي أن عمل الاداري لا يختلف سواء كان مديرا عاما أو رئيس قسم من أقسام المنشأة أو رئيسا للعمال لأنه من المفروض أن يقوم بالتخطيط للمهمة التي يتولى القيام بها أو الاشراف على تنفيذها ثم القيام بتنظيمها تنظيما صحيحا وأن يقوم بالاشراف على مرؤوسيه وقيادتهم وتوجيههم وتقييم انجازاتهم.

الا أنه من المؤكد أن تختلف الأهمية النسبية لوظائف الادارة بالنسبة للوظائف التنفيذية الأخرى التي يقوم بها الاداري باختلاف مستوى الوظيفة التي يشغلها ذلك الاداري فكلما ارتقى مستوى تلك الوظيفة في سلم الوظائف كلما أصبح ذلك الاداري يمارس قدرا أكبر من الوظائف الادارية كما هو واضح من الشكل التالي:



شكل (١)

شمولية العملية الادارية

فالاداري في مستوى الادارة العليا يصرف معظم وقته في تنفيذ وظائف الادارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بينما يصرف القليل من وقته على تنفيذ الأعمال العادية أما الاداري في مستوى الادارة الدنيا (رئيس قسم أو رئيس شعبة أو رئيس مجموعة عمال) فيصرف القليل من وقته في القيام بوظائف الادارة بينما يذهب معظم وقته في تصريف الأعمال اليومية العادية بسبب مسؤولياته المحددة التي تستوجب منه قرارات روتينية خالية من المرونة في أكثر الأحيان و بالتالي تكون حاجته الى التخطيط

والتنظيم والتوجيه والرقابة ضعيفة. كما أن عليه أن يقوم بالوظائف الادار ية في اطار ما يقوم به رئيسه وأن تكون موجهة لتحقيق الهدف الذي يسعى رئيسه لتحقيقه.

و يترتب على مبدأ الشمول هذا نتائج متعددة أهمها امكانية تطبيق قواعد ومبادئ موحدة على وظائف جميع الادار يين مما يمكن من قياس فعالياتهم وانجازاتهم لغايات المقارنة بينهم وهذه الامكانية تؤدي الى الاعتراف بأنه من الممكن ايضاً نقل المعرفة والتجارب والخبرات الادار ية من منشأة لأخرى وهذا هو جوهر الاعتقاد بعمومية الادارة.

فعمومية الادارة فكرة كلاسيكية قديمة نابعة من افكار الفلاسفة القدامى حيث قال سقراط ما معناه:

«اني أقول أنه مهما كان الشيء الذي يترأسه الشخص اذا عرف ما ير يد وكان قادرا على توفير ذلك فانه يكون رئيسا جيدا سواء أكان رئيسا لجوقة موسيقية، أو لعائلة أو لمدينة أو لجيش[1]» ومعنى هذا أن المدير الكفء يمكنه ادار ة أي نشاط من نشاطات المنشأة المختلفة فدير الانتاج يمكن أن يكون مديرا ناجحا لشؤون الأفراد وأبعد من ذلك فانه يمكنه ادارة أي منشأة بغض النظر عن طبيعة العمل الذي تقوم به فالقائد العسكري مثلا يمكن أن يصبح مديرًا ناجحا لأي نشاط في منشأة تجار ية أو صناعية أو ز راعية أو منشأة خدمات و بنفس القدرة والكفاءة الادار ية التي يملكها. و ينتمي مناصرو هذه الفكرة الى المدرسة التي تعرف الادارة بأنها «عملية توجيه العنصر البشري» فهمة المدير لا تختلف باختلاف مركزه في الهيكل الاداري للمنشأة ولا باختلاف نوعية المنشأة. ومن هؤلاء العلماء كونتز وأودونيل حيث يقولان «ان المعرفة والخبرة الادار ية يمكن أن تنتقل من ادارة لأخرى ومن منشأة لأخرى فيمكن نقل مدير المشتر يات ليصبح مديرا للانتاج والقائد العسكري ليصبح مديرا لاحدى المنشآت المدنية[2]».

وهذا الاعتقاد هو حجر الأساس في الدعوة الى جعل الادارة مهنة كغيرها من المهن الأخرى مثل الطب والهندسة والمحاسبة. وما نشوء مكاتب الاستشارات الادار ية في العصر الحديث الا نتيجة لهذه الأفكار وتطبيق عملي لها ومحاولة لممارسة الادارة كمهنة كما أن كبر حجم المنشأة أدى الى فصل ملكية المنشأة عن ادارتها فكرست بذلك فكرة الادارة كمهنة عن طر يق نشوء طبقة عر يضة من الأشخاص الذين أخذوا يمتهنون الادارة فيديرون المنشأة بصفتهم موظفين فيها وليسوا مالكين لها.

وعلى الرغم من ذلك فان فكرة عمومية الادارة لم تخل من معارضة فهنالك من يعتقد أن هذا المبدأ أمر مبالغ فيه في العصر الحاضر حيث يبلغ الكثير من المشار يع درجات عالية جدا من التخصص مما

---

(١) Albert Lepawsky, Administration: The Art and Sience of Organization and Management (New York: Alfred A. Knopf, Inc. 1949), p. 87.

(٢) Koontz, H and O'Donnel, C, Principles of Management (New York: Mc Graw-Hill Co., 1964) p. 45.

يتطلب كفاءات معينة ومتخصصة لادارتها الا أن اعتراضهم على صحة هذا المبدأ اعتراض جزئي بمعنى أنهم لا ينكرون أن هنالك جانبا كبيرا من العملية الادارية يمكن تعميمه على شكل خطوط عريضة مثل التخطيط والتنظيم والرقابة الا أن وسائل تنفيذ هذه الأعمال قد تختلف من منشأة لأخرى تبعا لطبيعة المنشأة وطبيعة العمل الذي تقوم به والظروف البيئية التي تحيط بها. ومن الكتاب الذين يثيرون مثل هذه الاعتراضات «آرنست ديل Ernest Dale» في كتاباته المختلفة[1]، ومما يعزز هذا الرأي أيضا وجود فروق بين ادارة الأعمال والادارة العامة وتأثير هذه الفروق على نظرة وسلوك كل من العاملين في المنشأة والمتعاملين معها وسيتم بحث هذا الموضوع لاحقا، ونشوء مدرسة الادارة الوضعية Contingency School التي تنظر الى الادارة والعملية الادارية على أنها محصلة لمجموعة الظروف الطارئة التي يتعرض لها الاداري في حين يتوقف نجاحه كاداري ناجح على كيفية تصرفه في ظل تلك الظروف كما سيأتي بيانه عند بحث مدارس الادارة في الفصل الثاني من هذا الكتاب.

و يتسائل معارضوا عمومية الادارة كيف يمكن للاداري الذي لا يعرف شيئاً في الحقل الذي يديره أن يقوم بارشاد مرؤوسيه؟ واذا اعتمد الاداري على مساعديه ومستشاريه فهل يمكن أن يكون مديرا بالمعنى الصحيح؟.

وفي رأي المؤلفين أن مثل هذه الانتقادات والتساؤلات لم تقلل من شأن مبدأ عمومية الادارة وشموليتها بدليل نجاح العمل الاستشاري في مجال الادارة من ناحية واتخاذ الادارة مهنة يمارسها الكثير من الناس من ناحية أخرى.

مجالات الادارة:

هناك مجالات متعددة لتطبيق العملية الادارية أهمها:

١ ــ مجال تطبيق الادارة في القطاع العام و يطلق عليها اسم الادارة العامة Public Administration فالادارة العامة كما يعرفها فيفنر هي «تنسيق المجهودات الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة»[2] و يعرفها ليونارد وايت فيقول «ان الادارة العامة تتكون من جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة»[3].

(١) أنظر ما كتبه أرنست ديل في :

a) Ernest Dale, "Management Must be Made Accountable", Harvard Business Review (March-Aprill, 1960)

b) Ernest Dale, Management Theory and practice (New York: Mc-Graw Hill, 1965), pp. 5 - 8.

c) Ernest Dale Management (New York: Mc Grand Hill Book Co, 1959) p. 536.

(٢) John Pfiffner, Public Administration (2nd Ed. New York: 1953), p. 5.

(٣) Leonard White, Introduction To the Study of Public Adm.,(4th Ed. New York: 1955), p.1.

٢ ــ مجال تطبيق الادارة في القطاع الخاص و يطلق عليها اسم ادارة الأعمال.
Business Administratior.
٣ ــ مجال تطبيق الادارة في الحقول الأخرى مثل ادارة الجمعيات التعاونية والخيرية والتطوعية على اختلاف أنواعها.

ولا تختلف العملية الادارية في جوهرها وعناصرها من مجال تطبيق لآخر ولكنها تصطبغ بصبغة معينة أو بأخرى تبعا لمجال التطبيق فتختلف في نقاط الانطلاق والمعيار الذي يقاس عليه مدى النجاح أو الاخفاق الذي يتعرض له مشروع القطاع العام أو الخاص أو الجمعية الخيرية فشكل السلطة السائد في المشروع هو الذي يعطي للادارة صبغتها فان كان المقصود بالسلطة السلطة المركزية أي الحكومة المركزية فان الادارة عندها تصبح ادارة عامة وان كان المقصود بالسلطة السلطة المحلية البلدية مثلا كانت الادارة ادارة محلية، أو كان مؤسسية كانت ادارة مؤسسات أو كان سلطة مشروع قلنا ادارة المشروع أي أن الاختلاف المحتمل يكون في:

١ ــ طبيعة السلطة وليس في جوهر العملية وموضوعها.
٢ ــ في أساليب وأدوات عمل الادارة المعنية وليس في مبادىء وقواعد الادارة وأسسها.[١]

فالادارة العامة يمكن تعريفها أيضا بأنها «تلك العملية أو الجهد الذي يعنى بتجميع الجهود الفردية والجماعية من أجل تحقيق الأهداف التي تضعها السلطة العامة[٢]»

ومنطلق الادارة العامة هو:ــ

١ ــ تقديم خدمة نافعة للمجتمع بغض النظر عن التكاليف أو الأرباح أو الخسائر المادية في معظم الحالات الا أن هذا لا يمنع من أن تحول التكاليف المرتفعة دون تنفيذ بعض مشاريع الادارة العامة خاصة في حالة عدم توافر الأموال اللازمة.

٢ ــ كذلك فان الادارة العامة تنطلق أساسا من البناء السياسي والدستوري للدولة والذي يؤثر على عملها الفعلي.

أما ادارة الاعمال فهي العملية الادارية عند تطبيقها على ادارة المشاريع الصناعية والتجارية. وتنطلق ادارة الأعمال من نقطة تحقيق البقاء والاستمرار والنمو والازدهار للمشروع عن طريق تحقيق أرباح ملائمة بتقديم خدمات وسلع نافعة للمجتمع ولذلك فهي تهتم كثيرا بالتكاليف وتحجم عن المشاريع غير المربحة حتى ولو كانت ضرورية للمجتمع تاركة للادارة العامة مهمة القيام بهذه المشاريع.

---

(١) محمد عبد الفتاح ياغي و عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الادارة العامة، مكتبة المحتسب، عمان، الأردن، ١٩٨١، ص ٣٢ــ ٣٣

(٢) المرجع السابق.

الفرق بين ادارة الأعمال والادارة العامة:ــ

بالرغم من أن هناك عناصر مشتركة كثيرة بين ادارة الأعمال والادارة العامة الا أن هنالك فروقا واضحة بينها وتنبع هذه الفروق بشكل رئيسي من اختلاف الأهداف التي تسعى كل منها الى تحقيقها ومن اختلاف المنطلقات التي تنطلق منها كل منها لتحقيق أهدافها.

ويمكن ابراز هذه الفروق بين الادارة العامة وادارة الأعمال بالشكل التالي[1]:ــ

١ ــ اختلاف الأهداف الأساسية:ــ

الادارة العامة لا تهدف الى تحقيق الربح بالدرجة الأولى وانما الى تقديم خدمة نافعة للمجتمع، بينما تسعى ادارة الأعمال الى تحقيق بقاء المشروع واستمراريته ونموه وازدهاره عن طريق تقديم خدمة نافعة للمجتمع لتحصل على أرباح ملائمة تحقق بها هدف البقاء والاستمرار والنمو والازدهار الى جانب أهداف ثانوية أخرى.

٢ ــ الاختلاف في مجال التطبيق:ــ

تطبق الادارة العامة في مجال الخدمة العامة أي الدوائر والمؤسسات الحكومية بينما تطبق ادارة الأعمال في مجال القطاع الخاص من مشاريع فردية وشركات.

٣ ــ من حيث اطار العمل:ــ

أ) تعمل الادارة العامة ضمن اطار السياسة العامة للدولة ولذا فان المؤسسات الحكومية تستمد سلطاتها من التشريعات والقوانين والأنظمة بينما تعمل ادارة الأعمال ضمن حدود السياسة الخاصة بالمنشأة والتي يرسمها مجلس ادارتها لتحقيق مصلحة المنشأة ضمن نطاق المصلحة العامة وفي حدود القانون العام.

ب) تعمل المشاريع العامة وبالتالي الادارة العامة في جو احتكاري بينما تسود مشاريع القطاع الخاص روح المنافسة في معظم الحالات اي أن ادارة الأعمال تعمل في مناخ تنافسي.

جـ) يعمل الموظف في الدوائر الحكومية بصفته الرسمية وليس باسمه ولهذا لا يهم الجمهور كثيرا أن يعرف اسم الموظف الذي يعامله بينما يعمل رجل الأعمال في القطاع الخاص معتمدا في حالات كثيرة على سمعته الشخصية واسمه وسمعته الائتمانية وثقة جمهور المتعاملين معه به شخصيا.

٤ ــ حجم التنظيم:ــ

في كثير من الأحيان يكون حجم التنظيم في مجال الادارة العامة أكبر كثيرا من حجم التنظيم على مستوى القطاع الخاص (ادارة الأعمال) ولكن هذا لا يمنع من وجود شركات قطاع خاص تفوق في

---

(١) Waldo, Ideas & Issues in Public Adm. (New York: Mc Graw-Hill, Co., 1953), p. 53.

حجمها وفي تعقيد تنظيمها وحجم ميزانيتها الكثير من الدوائر والوزارات الحكومية أو حتى بعض الحكومات في بعض بلدان العالم النامي.

٥ ــ شكل التنظيم:ــ

يأخذ التنظيم في مجالات الادارة العامة شكل دائرة حكومية (دائرة وزارة، مؤسسة، شركة قطاع عام...الخ) بينما يأخذ التنظيم في مجال ادارة الأعمال أما شكل المشروع الفردي أو شكل أحد أنواع شركات الأشخاص أو شكل أحد أنواع شركات الأموال. وغالبا ما يأخذ التنظيم شكل الشركة المساهمة المحدودة خاصة اذا كان حجمه كبيرا.

٦ ــ الارتباط والمراقبة:ــ

ترتبط الادارة العامة بسياسة الدولة وتشريعاتها فتحدد بذلك أهدافها بما تنص عليه وتقتضيه هذه السياسات والتشريعات، أما مشاريع القطاع الخاص و بالتالي ادارة الأعمال فتتوقف أهدافها في كثير من الأحيان على اعتبارات اقتصادية محضة ولذلك فان رجال الادارة العامة من ذوي المراكز الحساسة تتم مراقبتهم من قبل سلطات سياسية محددة مثل مساءلة الوزراء ومحاسبتهم من قبل المجالس النيابية وقد يصل الحد الى سحب المجلس النيابي ثقته بالوزارة كلها فتسقط نتيجة لذلك بينما تتم مراقبة رجال ادارة الأعمال من الهيئة العامة للمساهمين الذين قد يطلبون عزلهم من مجلس الادارة أولا يعيدون انتخابهم عند انتهاء مدتهم ان شعروا بتقصيرهم.

٧ ــ مقاييس النجاح:ــ

في حالة الادارة العامة يقاس نجاح المشروع بقدرته على تقديم الخدمة التي انشيء من أجل تقديمها، بينما يقاس نجاح المشروع في حالة ادارة الأعمال بمقدار حجم الأرباح التي حققها أو حجم المبيعات أو حجم السوق الذي استطاع الحصول عليه

علاقة الادارة بالعلوم الأخرى:ــ

ان علم الادارة متعدد المصادر والعلاقات (Interdisciplinary) فهو يعتمد على مجموعة كبيرة من العلوم الانسانية.والاجتماعية والسلوكية والطبيعية والرياضية، و يستمد نظرياته ومبادئه منها فالادارة ترتبط ارتباطا وثيقا بمختلف مجالات المعرفة، وتستمد من كثير منها مفاهيمها ونظرياتها فالمشاريع الاقتصادية لا تعمل في فراغ بل تعمل ضمن المجتمع الكبير وتؤلف كل منها في الوقت نفسه مجتمعاً صغيراً فهو نموذج مصغر للمجتمع الكبير يتفاعل معه فيؤثر فيه و يتأثر به و يتبادل معه المنافع فيستمد منه عناصر البقاء مقابل ما ينتجه من السلع والخدمات. وفيا يلي بيان علاقة الادارة بالعلوم المختلفة.

أ) علم الاجتماع Sociology

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات وتكوينها ووظائفها والعلاقات التي تنشأ بينها بالاضافة الى دراسة عناصر الهرم السكاني الذي يتكون منه المجتمع وهنالك علاقة وطيدة بين علم الاجتماع والادارة

من حيث أن المنشأة لا تعيش في فراغ وأنها تتفاعل مع المجتمع باعتباره عنصرا مهما من عناصر بيئتها الخارجية فتوثر فيه وتتأثر به وتتبادل معه المنافع وتستمد منه وسائل البقاء والاستمرار كما أن رجال الأعمال والاداريين يضعون من ضمن أهدافهم تقديم خدمة نافعة للمجتمع وتحرص المنشآت على العمل على رفع مستوى المعيشة للعاملين فيها وللمتعاملين معها ضمن شعورها بالمسؤولية الاجتماعية كما يعتبر الكثير من الكتاب المنشأة مجتمعا مصغرا فيطبقون عليها الكثير من مبادىء علم الاجتماع وأساسياته لاسيا في مجال نظام القيم Value System السائد في المجتمع الذي تعمل فيه المنشأة حيث تتأثر كثيرا بهذا النظام وفي مجال جماعات الانتماء المختلفة. Reference groups التي يجد الفرد نفسه منتميا اليها ومدى تأثر سلوكه كاداري بانتمائه للجماعات التي ينتمي اليها كفرد. وقد أعدت في هذا المجال دراسات كثيرة يمكن تصنيفها تحت ما أصبح يعرف باسم دراسات الجماعات الصغيرة Small-group Studies وهو مدخل مهم من مداخل دراسة الادارة يعتبر المنشأة نظاما اجتماعيا قائما بذاته.

ب) علم النفس Psychology

يبحث علم النفس في حقائق السلوك الانساني فهو يدرس سلوك الفرد والعوامل التي توثر عليه فتحدد سلوكه وتصرفاته. وادارة الأفراد و ظيفة مهمة من وظائف المنشأة حيث لا غنى لأي منشأة عن العنصر البشري لتحقيق أهدافها وعليه فلا بد للاداري من أن يكون ملما بوسائل التشجيع والترغيب والحفز وأساليب ذلك، والتعامل مع الأفراد والجماعات حتى يتمكن من الحصول على تعاون المرؤوسين في أداء أعمالهم ومن هنا كانت لعلم النفس أهمية خاصة لادارة الأعمال فقد أظهرت دراسات علم النفس الأوجه المختلفة لسلوك الفرد وغرائزه وميوله وطباعه وحاجاته والطرق المختلفة التي يمكن اتباعها لحفزه وخلق روح معنوية عالية High Morale لديه وظهرت العلاقة الوثيقة بين ادارة الأعمال وعلم النفس بنشوء علم يعرف باسم علم النفس الصناعي Industrial Psychology. ويركز على كيفية التعامل مع العاملين في المشروع كما نشأ علم النفس التجاري و يدرس كيفية التعامل بين المشروع والمتعاملين معه. وهكذا فان ادارة الأعمال تستفيد من علم النفس لتحقيق الأغراض التالية: رفع الكفاية الانتاجية في المشروع، وزيادة التنسيق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان الذي يناسب مؤهلاته وقدراته ثم مساعدة الموظف الجديد على التأقلم مع جو العمل. Orientation ، وزيادة استقرار الموظفين والعاملين أي ما يعرف بتخفيض معدل دوران الأيدي العاملة. Work-Turnover.

جـ) العلوم الطبيعية والرياضية: Natural Science

المقصود بالعلوم الطبيعية والرياضية علم الفيزياء والكيمياء والأحياء وعلم الفلك والاحصاء والرياضيات ومن مظاهر

العلاقة بين ادارة الأعمال والعلوم الطبيعية نشوء علم يسمى بحوث العمليات، Operations Research وهو علم رياضي فيزيائي نشأ أبان الحرب العالمية الثانية على أيدي علماء الجيش الأمريكي واستفادت ادارة الأعمال كثيرا من تطبيقاته كما أن المسؤولين في المشاريع يستعملون علم الاحصاء ونظريات الاحتمالات والمعادلات والنماذج الرياضية للتوصل الى القرارات الكثيرة التي عليهم اتخاذها في ظل ظروف تتسم بعدم التأكد Uncertainty بسبب نقص المعلومات اللازمة لهم.

د) علم القانون: Law

علم القانون مجموعة من القواعد والأسس التي تنظم علاقات الأفراد وعلاقات الجماعات من أجل تحقيق تناسق اجتماعي لضمان بقاء المجتمع ونموه واستمراره فهو «قواعد للسلوك المدني كما تصفه السلطة العليا في الدولة فتبين السلوك الصحيح وتحرم السلوك غير الصحيح[1]» وتتمثل العلاقة بين ادارة الأعمال وعلم القانون في التشريعات المختلفة التي تنظم المعاملات التجارية داخل البلد وخارجها من خلال ما يعرف بالقانون التجاري وقوانين حماية المستهلك وقانون العمل والعمال والضمان الاجتماعي.... الخ.

هـ) علم الأخلاق: Ethics & Morals

يعنى علم الأخلاق بمدى صحة أو خطأ سلوك معين فيدرس آداب السلوك والدوافع الانسانية للتميز بين الخير والشر. فعلم الأخلاق يقوم بوضع الاطار الخلقي الذي يجب أن يتحلى به رجال الأعمال والعاملون والمتعاملون مع المشروع عند تعاملهم مع بعضهم البعض.

و) علم الاقتصاد: Economics

ان من أوائل من كتب بعلم الاقتصاد والادارة كعلمين متكاملين هو آدم سميث Adam Smith في كتابه ثروة الأمم Wealth of Nations فعلم الاقتصاد يهتم بدراسة النشاط الانساني في المجتمع من وجه نظر الحصول على السلع والخدمات الضرورية لاشباع الحاجات المختلفة عن طريق توزيع الموارد الطبيعية النادرة بأفضل طريقة ممكنة وهذا له علاقة كبيرة بقضية الانتاج وقضية توزيع هذا الانتاج ومن هنا تأتي علاقة ادارة الأعمال بهذا العلم فادارة الأعمال ينظر اليها على أنها تعبير وتطبيق عملي للنظريات الاقتصادية المختلفة ولذا فان رجل الادارة يجب أن يكون ذا عقلية اقتصادية حتى يمكنه عند قيامه بتوجيه جهود من سيعملون معه أن يأخذ في اعتباره الدوافع الاقتصادية التي تحرك جهودهم من أجور وحوافز ومزايا مادية ولا يعني هذا أن يكون الاداري عالما اقتصاديا بل أن يكون ملما الماما كافيا بالمبادئ والأصول والأولويات التي تعينه في تصريف شؤون المنظمة التي يديرها تلك المبادئ التي تؤلف في مجموعها ما يعرف بالتحليل الاقتصادي الجزئي Microeconomics أو اقتصايات المنشأة The Economy of the Firm.

---

(١)

Nicolas Falcon, <u>Labor Law</u> (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1962), p. 1

مدارس الادارة:

تعددت نقاط الانطلاق (أو المداخل) لدراسة الادارة واختلفت حسب خلفية الكاتب ومجال تخصصه فهناك المنطلق الاجتماعي وهناك المنطلق السلوكي وهناك المنطلق الكمي والرياضي....الخ.

وتعدد هذه المنطلقات لا يغير شيئا من جوهر العملية الادارية ولكنه يبرز ناحية أو أخرى و يركز عليها فبلون المنظار الذي يتم النظر من خلاله الى العملية بلون أو بآخر وتلتقي جميع هذه المنطلقات في النهاية عند نقطة واحدة ألا وهي أن الكاتب يكون قد كتب عن الادارة وأن والقارئ يكون قد قرأ أو درس الادارة . والتعرف على المداخل الرئيسة لدراسة الادارة يعين على دراسة وتفهم الادارة ويمكن تصنيف هذه المداخل في أربع مدارس هي:ـ

١ ـ المدرسة الكلاسيكية وأبرز عناصرها الادارة العلمية والبيروقراطية.
٢ ـ المدرسة السلوكية وأبرز عناصرها مدرسة العلاقات الانسانية.
٣ ـ المدرسة الكمية، وأبرز عناصرها مدرسة النظم وعلم الادارة. Management Science
٤ ـ المدرسة الوضعية أو الاتجاه الظرفي لدراسة الادارة.

وسيتم بحث تفصيلات هذه المدارس في الفصل الثاني من هذا الكتاب.

خلاصة:

الادارة عنصر مهم من عناصر الإنتاج يعمل على حفز عناصر الانتاج المادية الأخرى وتنشيطها فهي تتغلغل في جميع أوجه النشاط الانساني ومن هنا تأتي أهميتها وهي عنصر غير ملموس ولكن يستدل على عدم وجودها بالنتائج السيئة لغيابها فهنالك مؤشرات متعددة على وجود عيب في الاداة تم شرحها.

كما أن للادارة مفاهيم متعددة يستدل على المقصود بها من موضعها في سياق الكلام. هذا ولا توجد نظرية عامة شاملة للادارة لاسباب منها أنها علم تطبيقي وأنها علم اجتماعي أكثر منها علم طبيعي وأنها تتفاعل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبوء بسلوكه أو بردود فعله كما أنها تعتمد على الظروف المحلية والموقف السائد مما جعل الاتجاه الحديث يتخلى عن محاولات وضع نظرية موحدة للادارة والاستعاضة عنها بأسلوب النظريات المتعددة الملائمة للظروف بدلا من النظرية الشاملة الموحدة.

هذا وللادارة تعاريف متعددة تشترك جميعها في أن الادارة لها علاقة بالجماعة وأن هنالك هدف أو أهداف يجب تحقيقها وأن الادارة ليست مجرد تنفيذ للأعمال بواسطة الاداريين وانما هي أيضا جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال. ومن المألوف أن يتم النظر الى الادارة على أساس أنها عملية لها مميزاتها ووظائفها. فالوظائف التي يقوم بها الاداري ضمن نطاق قيامه بالعملية الادارية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهي وظائف متشابكة في الحياة العملية حيث أن العملية الادارية وحدة واحدة مترابطة الأجزاء فهي نظام متحرك وله صفة الاستمرار.

والعملية الادارية تتصف بالشمولية والعمومية بمعنى أن الاداري يمكنه أن يدير أية منشأة مهما كانت طبيعة عملها وهذا ما يجعل من الادارة مهنة كما أن شمولية الادارة تعني أن الاداري مهما كان

مستواه وموقعه في الهيكل التنظيمي يمارس (ولكن بدرجات متفاوتة) جميع الوظائف التي تتألف منها العملية الادارية.

وللادارة مجالات متعددة للتطبيق منها مجال الادارة العامة وهي جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة ومجال تطبيق الادارة في القطاع الخاص و يطلق عليها اسم ادارة الأعمال وهنالك فروق بارزة بين هذين المجالين تنبع من اختلاف أهداف كل منها بالاضافة الى مصادر أخرى للاختلاف تم التعرض لها في الفصل.

وللادارة علاقة وطيدة بالعلوم الأخرى فهي علم متعدد المصادر كما أن لها مداخل متعددة يمكن تصنيفها في مدارس أربع وهي موضوع الفصل التالي.

....

أسئلة للمراجعة

١ ــ «الادارة عنصر انتاج غير ملموس» بين أهمية هذا العنصر وطبيعة الدور الذي يقوم به.

٢ ــ «الادارة الكفوءة من الخصائص التي تمتاز بها المجتمعات الصناعية المتقدمة على المجتمعات النامية» اشرح هذه العبارة و بين كيف تستطيع الحكم على مدى كفاءة الادارة في منشأة ما.

٣ ــ لسوء الادارة مظاهر ومؤشرات لا تخفى على عين الخبير، استعرض بعض هذه المظاهر والمؤشرات.

٤ ــ ناقش مبدأ شمولية وعمومية الادارة بشيء من التفصيل.

٥ ــ ما هي عناصر التعريف الجيد للادارة؟ أعط أمثلة على تعريفات جيدة.

٦ ــ ما أوجه الاختلاف بين ادارة الأعمال والادارة العامة؟

٧ ــ ما المقصود بالعملية الادارية؟ وما هي مميزاتها؟ وما هي الوظائف التي تتألف منها؟

الفصل الثاني

تطور الفكر الاداري والمدارس الادارية

مر الفكر الاداري في تطوره بمدارس متعددة يمكن تصنيفها كما يلي:

١ ــ المدرسة الكلاسيكية

٢ ــ المدرسة السلوكية

٣ ــ المدرسة الكمية

٤ ــ المدرسة الوضعية

وفيما يلي تفصيلات هذه المدارس.

المدرسة الكلاسيكية في الادارة
— The Classical School —

تشمل المدرسة الكلاسيكية الاتجاهين الفكريين التاليين:

١ ــ الادارة العلمية Scientific Management

٢ ــ البيروقراطية Bureaucracy

الادارة العلمية

من أبرز رواد هذه المدرسة المهندس الأمريكي المشهور فردريك تايلور Frederick Taylor ومن رجالاتها المشهورين الفرنسي هنري فايول Henri Fayol الذي ابتدع مفهوم العملية الادارية واهتم بمباديء التخصص والسلطة واصدار الأوامر وكانت آراؤه متكاملة مع آراء تايلور، وهنري غانت Hentry Gantt وفرانك وليليان جلبرث Frank & Lilian Gilbreth وقد قامت الادارة العلمية على المعتقدات التالية:ـــ

١ ــ وجوب تحقيق الكفاية الانتاجية Effeciency

تعرف الكفاية الانتاجية بأنها النسبة بين كمية الانتاج وجودته وسرعته وبين الموارد المستخدمة للحصول عليه. أي أنها النسبة بين النتائج والتكاليف.

وقد اهتمت الادارة العلمية في بدء عهدها بتحديد الكفاية الانتاجية للعامل وللوحدة الانتاجية.

٢ ــ البحث العلمي :

أي اللجوء الى الملاحظة والتجربة وخضوع العمل للبحث العلمي والمعرفة بدلا من الاعتماد على الآراء التقليدية القديمة.

٣ ــ القواعد والأصول :

للادارة قواعد وأصول علمية فقد نادى تايلور بأن الادارة الرشيدة Rational علم يعتمد على قوانين وقواعد وأصول واضحة يجب اكتشافها واحلالها محل التخمين.

٤ ــ تقسيم العمل والتخصص به :

من الضروري أن يقسم العمل بين الادارة والعمال فيجب منح الادارة سلطات أكبر للتخطيط والاشراف والتبسيط في طرق تشغيل العمال والآلات ووضع هذه الطرق في صورة قواعد وأسس وأن هذا، في رأي تيلور، يؤدي الى معاونة العمال على أداء أعمالهم بأقل تكلفة مما يعود على صاحب العمل بربح وفير.

ومن أهم كتب تايلور في موضوع الادارة كتابة «مبادىء الادارة العلمية»
The Principles of Scientific Management
حيث لخص تايلور، رأيه في واجبات المدير ين قائلا أن عليهم:ــ

١ ــ احلال الطرق العلمية القائمة على التجارب محل الطرق البدائية القديمة.
٢ ــ الفصل بين التخطيط و بين تنفيذ الخطط، حتى يتسنى لكل فرد أن يعمل بأعلى كفاية ممكنة للحصول على الأجر المعادل لعمله. وحل المدير ين مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل وحل مشاكل الادارة.
٣ ــ اختيار العمال وتدر يبهم حسب الأساليب العلمية و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب له.
٤ ــ تعاون الادارة مع العمال لانجاز الأعمال.
٥ ــ العدل في تقسيم المسؤوليات بين المدير ين والعمال.

هنري فايول **Henri Fayol**

وهو عالم ادارة فرنسي معاصر لفردر يك تايلور ولكنه عاش في فرنسا و يرفعه الكثيرون من كتاب الادارة الى مرتبة الأب الحقيقي للادارة الحديثة فقد ابتدع مفهوم العملية الادار ية كمنطلق لدراسة طبيعة الادارة حيث قسم فايول أنشطة المنشأة في كتابه المشهور «الادارة العامة والصناعية»[1] الى ستة مجموعات:

١ ــ أنشطة فنية (انتاج)
٢ ــ أنشطة تجار ية (شراء و بيع ومبادلة)
٣ ــ أنشطة مالية (البحث عن رأس المال والاستخدام الأمثل للأموال).
٤ ــ أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص).
٥ ــ أنشطة محاسبية (وتتضمن الاحصاء).
٦ ــ أنشطة ادار ية (تخطيط، تنظيم، اصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة).

وقد بين فايول أن هذه النشاطات توجد في كل منشأة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها. وفي رأيه أن النشاطات الخمس الأولى معروفة بشكل جيد أما النشاط السادس فذو أهمية خاصة ولكنه غير معروف كما يجب ولذا فقد ركز عليه في كتابه الآنف الذكر حيث تناول في الجزء الأول منه الصفات الواجب توافرها في الادار يين وقسمها الى صفات جسمانية (الصحة والقوة) وصفات عقلية (القدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير، والقوة العقلية) وصفات خلقية، مثل (الحيو ية والحزم والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء والابتكار والمهابة) وصفات تر بو ية (مثل الالمام العام بالأمور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها) وصفات فنية (أي الصفات المتعلقة بالوظيفة التي يقوم بها) وأخيرا صفات تتعلق بالخبرة والتجر بة وهي صفات تنبع من قيام الاداري بعمله بطر يقة سليمة.

---

(١) صدر عام ١٩١٦ بالفرنسية وترجم الى الانجليز ية عام ١٩٢٩.

كما حدد أيضا القدرات اللازم توافرها للقيام بالأنشطة الستة الرئيسية للمنشاة وصنفها الى قدرات ادارية، قدرات فنية، قدرات تجارية، قدرات وقائية ومحاسبية.

و يبين فايول أن أهمية هذه القدرات تتفاوت بتفاوت العمل الذي يقوم به الفرد فالقدرات الفنية بالنسبة للعامل بينما تكون هي أهم القدرات الادارية هي الأهم بالنسبة للاداري وتزداد أهمية هذه القدرات كلما ارتفع الفرد في السلم الاداري، حتى تصبح أهم القدرات في المستويات الادارية العليا. (ارجع لشكل ١).

مبادىء الادارة وعناصرها عند فايول :

انطلاقا من أهمية القدرات الادارية في المستويات الادارية العليا تبنى فايول فكرة امكانية دراسة القدرات الادارية في قاعة الدرس ثم صقلها وتنميتها في المصنع. وقد كرس الجزء الثاني من كتابه الآنف الذكر للتميز بين مبادىء الادارة وعناصرها. جدير بالذكر أن فايول يقصد باصطلاح مبادىء الادارة القواعد بينما تشكل العناصر من وجهة نظره الوظائف. و يبين فايول أن مبادىء الادارة مرنة وليست مطلقة مما يجعل من الممكن استخدامها بغض النظر عن الظروف المختلفة للمنشآت.

وللادارة حسب رأي فايول أربعة عشر مبدءا هي :

١ ــ تقسيم العمل Division of Work و يطبق فايول هذا المبدأ على كل أنواع العمل سواء أكانت أعمالا ادارية أم فنية.

٢ ــ السلطة والمسؤولية Authority & Responsibility السلطة كما يراها فايول هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الذي يشغله الاداري والسلطة الشخصية أي من الصفات الشخصية التي يتمتع بها. أما المسؤولية فهي في رأيه تنبع من السلطة وتنبثق عنها ولذا فهو يرى أن السلطة والمسؤولية مترابطتان ويجب أن تسيرا يدا بيد.

٣ ــ النظام Discipline النظام في رأي فايول هو احترام الاتفاقات والنظم وعدم الاخلال بالأوامر وهذا المبدأ في رأيه يستلزم وجود رؤساء قديرين على جميع المستويات.

٤ ــ وحدة اصدار الأمر Unity of Command أي أنه لا يجوز أن يتلقى الفرد العامل أوامر من أكثر من رئيس أو مشرف واحد.

٥ ــ وحدة التوجيه Unity of Direction أي أنه يجب أن يكون لكل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد خطة واحدة ورئيس واحد والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ وحدة اصدار الأمر أن مبدأ وحدة التوجيه يتعلق بالمنشأة بينما يتعلق مبدأ وحدة اصدار الأمر بالعاملين كأفراد

٦ ــ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة. Subordination of Individual Interest

أي عندما تتعارض مصلحة الفرد العامل الشخصية مع مصلحة المنشأة أو المصلحة العامة يجب

التوفيق بينها على أساس خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة المنشأة أو للمصلحة العامة.

٧ ــ مبدأ المكافأة والتعويض Remuneration يجب أن تكون مكافآت الأفراد وتعويضاتهم وأجورهم عادلة بحيث تستطيع تحقيق رضاهم عن العمل وأصحابه.

٨ ــ المركزيــة Centralization يشير فايول بموجب هـذا المبدأ الى المدى الذي تتركز فيه السلطة.

٩ ــ تدرج السلطة Scalar Chain والمقصود بهذا المبدأ تسلسل السلطة من أعلى الى أسفل الهرم التنظيمي.

١٠ــ الترتيب Order و يقسمه فايول الى :

أ) ترتيب مادي Material

ب) وترتيب اجتماعي Social

و يقصد به بشكل عام أن يكون هناك مكان معين لكل شيء (أو شخص) وأن يوضع كل شخص (أو شيء) في مكانه الخاص به وهو في الواقع مبدأ من مباديء التنظيم المتعلق بترتيب الأشخاص والأشياء.

١١ــ المســاواة Equity أي عــدم تحيز الرؤسـاء في معاملتهم للمرؤوسـين. حيث يجب على الادار يين الحصول على ولاء مرؤوسيهم وتفانيهم في العمل عن طريق التعاطف معهم والعدل في معاملتهم.

١٢ــ الاستقـرار فـي العمـل Stability of Tenure أن معـدل دوران العمال المرتفع في رأي فايول ينتج عن سوء الادارة.

١٣ــ المبــادأة Initiative معنـى هـذا المبـدأ بالنسبة لفايـول هو التفكـير في الخطة وتنفيذها و يطالب فايول الادار يين بافساح المجال لمرؤوسيهم لتطبيق هذا المبدأ و يقول أن على الرؤساء العمل على تشجيع المبادأة والابتكار بين مرؤوسيهم.

١٤ــ التعــاون Co-operation أي روح الفـر يـق و يـدعـو فايـول بموجب هذا المبدأ الى العمل الجماعي وسيادة روح الفر يق انطلاقا من شعار «الاتحاد قوة» و يشكل مبدأ التعاون امتدادا لمبدأ وحدة اصدار الأمر.

و يؤكد فايول أن للادارة مباديء أخرى اضافة الى هذه المباديء الأربعة عشر ولكنه ركز على هذه المباديء لأنها مباديء دلته تجربته على أنها شاملة بمعنى أنه يمكن تطبيقها في أية منشأة.

أما عناصر الادارة فقد قصدر بها فايول وظائف الادارة وهي عنده التخطيط والتنظيم، اصدار الأوامر، التنسيق، والرقابة وقد كرس جزءا كبيرا من كتابه للكتابة عنها وهو بهذا أول من عالج الادارة كعملية متكاملة العناصر والوظائف.

تقييم آراء فايول :

ان ملاحظات فايول كمجموعة تدل على فهم عميق للادارة وايمان كبير بعمومية (شمولية) مبادىء الادارة حيث يشير مرارا وتكرارا الى أن هذه المبادىء يمكن تطبيقها على المؤسسات السياسية والدينية والخيرية والعسكرية. وأشهر ما يميزفايول هومقدرته على حصر الأفكار الادارية وتحليلها.

ويختلف فايول عن تايلور في أنه ركز على فئة الاداريين وعلى ادارة المنشأة الكبيرة بينما ركز تايلور على فئة العمال وعلى ادارة الورشة أو المصنع الصغير.

وركز فايول على الادارة كنظرية يمكن للشخص أن يتعلمها في المدارس والجامعات و يطور مهارته فيها بالممارسة وناقض فكرة التنظيم الوظيفي التي جاء بها تيلور فقدم قاعدة وحدة اصدار الأمر. بالاضافة الى أنه يعد المبتكر الأصلي لمفهوم العملية الادارية كاطار فكري واضح المعالم لفهم طبيعة الادارة ووظائفها.

هنري غانت Henry Gantt

اتفق مع تايلور بالكثير من نظرياته العلمية الا أنه اختلف معه في نظرته الانسانية تجاه العمال. فقد اهتم بزيادة الكفاية الانتاجية على مستوى المصنع الصغير الا أنه كان أكثر عطفا على العمال وتفهما لهم. ونتيجة لتعاطفه هذا قدم فكرة «المهمة والعلاوة»[1] Task & Bonus سنة ١٩٠١ حيث أعتبر الوقت اللازم لا تمام العمل على أساس ظروف العمل المعيارية وعلى أساس انجاز العمل بأحسن وجه ممكن ولهذا فان العامل يتقاضى أجرا اضافيا لأجرة اليومي اذا انجز العمل المقرر انجازه لذلك اليوم. وأما اذا فشل في انجازه فهو يتقاضى أجره اليومي دون نقصان أي أن غانت كان يعتقد أن نظام الأجور يجب أن يقدم للعامل تعويضا عادلا بغض النظر عن كمية الانتاج التي حققها، وهنا يكمن الفرق بينه و بين تايلور حيث دعا تايلور الى دفع الأجر حسب عدد القطع المنتجة بأجر محدد للقطعة الواحدة اذا قل الانتاج عن مستوى معين ثم يرفع هذا السعر لجميع القطع اذا زاد الانتاج عن ذلك المستوى أما غانت فيرى، دفع أجر يومي ثابت يكفي لتوفير حياة كريمة للعامل بغض النظر عن عدد القطع التي يتمها واذا زاد الانتاج عن المستوى المطلوب فان العامل يتقاضى تعويضا أكبر عن كل قطعة تزيد عن المستوى المطلوب.

وبلغة الأرقام :

اذا كان المستوى المطلوب هو انتاج ١٠ وحدات في اليوم (وهي العمل اليومي للعامل) فان تيلور يدفع ١٠٠ فلس أجرة للقطعة الواحدة للعامل اذا كان انتاجه ١٠ قطع أو أقل أما اذا ارتفع الانتاج الى ١١ قطعة أو أكثر فان أجرة القطعة الواحدة تصبح ١٥٠ فلسا (مثلا)

(١) Glaude George, History of Management Throught (Englwood Cliffs, N. J. prentice- Hall, 1968), pp. 100-101

للمزيد من التفصيلات عن فكرة المهمة والعلاوة أنظر :

Adolph Langsner and H. Zollitsch, Wage and Salary Administration (South-Western Publishing Co., Cincinnati 27, 1961), p. 502.

فالعامل الذي ينتج ١٠ قطع يكون أجره ١٠ × ١٠٠ = ١٠٠٠ فلس
والذي ينتج ٨ قطع يكون أجره ٨ × ١٠٠ = ٨٠٠ فلس
أما الذي ينتج ١١ قطعة فيكون أجره ١١ × ١٥٠ = ١٦٥٠ فلسا.

أما غانت فيحدد حدا أدنى للأجر اليومي يتقاضاه العامل اذا كان انتاجه مساو يا للقطع العشر أو أقل ونسبة مئوية من الأجر اليومي (علاوة) تتراوح بين ٢٠ـ٥٠٪ من ذلك الأجر اذا زاد انتاجه عن المعيار أي أن العامل الذي ينتج أكثر من المعيار يأخذ الحد الأدنى للأجر اليومي + العلاوة.

و بالاضافة الى نظام الأجور فقد ساهم غانت في وضع خرائط مختلفة (رسومات بيانية) للرقابة على الآلات والعمال وانسياب العمل ولكن أبرز هذه الخرائط ما أصبح يعرف باسم خريطة غانت The Gantt Chart وهي رسم بياني يوضح الزمن المتوقع لانجاز نشاط معين و يقارنه بالزمن الفعلي الذي احتاجه العامل لانجاز ذلك النشاط. وخريطة غانت هذه كانت نقطة البداية لنشوء أداة رقابة حديثة تعرف باسم بيرت PERT

فرانك وليليان جلبرث Frank & Lilian Gilbreth

كان فرانك مهندسا يهتم بشؤون البناء أما زوجته ليليان فكانت عالمة نفس وقد اهتما معا بعلم تفرع عن دراسات تايلور واهتماماته نماه وأسمياه باسم دراسة الزمن والحركة Time & Motion Study

حيث قسما الأعمال الى نشاطات والنشاط الى حركات أساسية معينة وضرورية لتأدية ذلك النشاط بشكل فعال و بأقل ما يمكن من الجهد والوقت وأطلقا على كل حركة أساسية اسم ثيربلج Therblig وهو عكس اسم عائلتها واستطاعا أن يحددا لكل ثيربلج

زمنا وأن يصفا الحركات الضرورية كما استطاعا أن يحددا الزمن المعياري اللازم لتأدية كل نشاط من النشاطات وأن يدربا العمال على أدائهابهدف رفع الكفاية الانتاجية عن طريق حذف الحركات الزائدة ومحاولة التقيد بالزمن المعياري اللازم للقيام بكل حركة من الحركات الضرورية.

كما اهتم فرانك أيضا بالتصميم الداخلي للمصنع الصغير من حيث مواقع الآلات والأدوات والمواد والعمال بما يكفل التشغيل الاقتصادي.

تقييم الادارة العلمية:

تشكل الفرضيات التي تبني عليها آراء تيلور ما يعرف بنظرية الرجل الاقتصادي The Economic Man Theory وعناصر هذه النظرية هي :ـ

أ) الفرد شخص أناني :

أن العنصر البشري في الادارة مؤلف من أفراد وكل منهم يتفاعل مع بيئته كفرد ودون أي اعتبار

(١) سيتم شرحها بشيء من التفصيل في الفصل الأخير من هذا الكتاب.

للآخرين أي أن الفرد أناني يحب مصلحته الشخصية و يضعها فوق كل اعتبار وأنه يحاول أن يصل الى الحد الأعلى من المكاسب بغض النظر عن دور الآخرين أو مشاعرهم أو رد فعلهم. فهو لا يتصرف كعضو في مجموعة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالاستجابة لأوامر الادارة واغراءاتها.

ب) الفرد كسول :

ان الفرد شخص كسلان يحب أن يأخذ ولا يعطي، وأنه لو ترك على حريته وراحته فلن ينتج بأكثر من ثلث طاقته الانتاجية لذا يجب مراقبته بدقة وحفزة باستمرار.

جـ) الكسب المادي حافز هام :

ان اهتمام الفرد دائما ينصب على تحقيق الكسب المادي، و بالتالي يمكن حفزه بشكل رئيسي عن طريق الأجور المادية والزيادات التشجيعية فالفرد متى حصل على أجر تشجيعي فانه يزيد من انتاجيته لزيادة أجره.

هذه الفرضيات شكلت منابع نظرية الرجل الاقتصادي وجوهرها التي انطلق رواد الادارة العلمية للعمل بهديها فركزوا اهتماماتهم على زيادة انتاجية العامل وحفزه، دونما أي اعتبار لانسانيته وصحته كما قاموا بدراسة الارهاق واقترحوا ادخال فترات الراحة أثناء العمل للتغلب على الارهاق والسأم بقصد استغلال طاقة العامل الى أقصى درجة ممكنة.

أما الانتقادات التي توجه الى مدرسة الادارة العملية فتنبع من الفرضيات التي بنيت عليها نظرية الرجل الاقتصادي وأهم هذه الانتقادات ما يلي:ـ

١ ـ نظرتها الى العامل :

تنظر هذه المدرسة الى العامل على أساس أنه آلة بيولوجية يمكن التحكم بها عن طريق الاغراء المادي.

٢ ـ اهمال النواحي الانسانية :

أهملت هذه المدرسة النواحي الانسانية واقترحت نظاما للحوافز والأجور يؤدي تطبيقه الى معاقبة العامل البطيء و يغري العامل بارهاق نفسه مقابل الحصول على أجر أكبر دونما أي أعتبار للنواحي الصحية. أما اقتراح تيلور لفترات الراحة خلال العمل فكان الهدف منه ليس ترفيه العامل والعناية بصحته وراحته بل استغلال قواه ونشاطه الى أقصى درجة ممكنة.

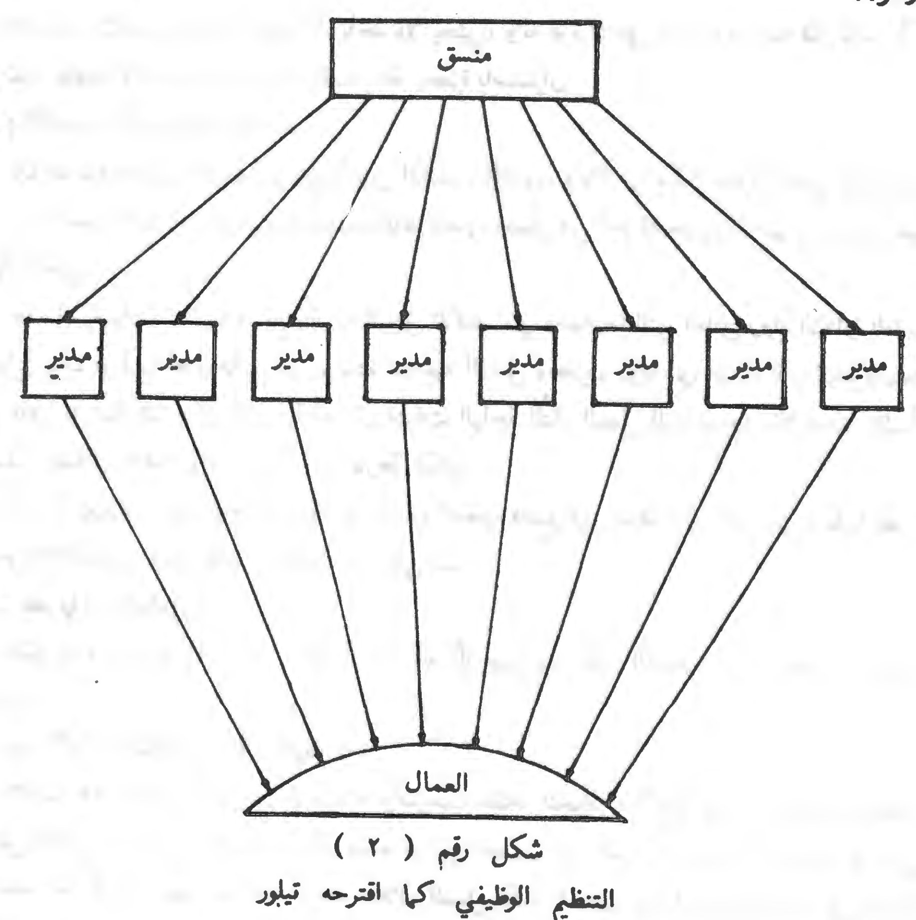
٣ ـ اقتصارها على مستوى العمال في المصنع الصغير:

ركز تيلور أبحاثه على مستوى العمال في مصنع صغير ولم يقم بدراسة النواحي العامة للادارة أو مستوى المديرين بعكس هنري فايول الذي ركز على مستوى المديرين.

٤ ـ التنظيم الوظيفي Functional Organization

قسم تيلور الأعمال بين حشد من المديرين يبلغ عددهم ثمانية وأعطى لكل منهم صلاحيات وسلطات واسعة على جميع المنشأة في حقل تخصصه، وهكذا أصبح العامل يخضع لثمانية رؤساء في الوقت

نفسه وجعل على رأس هؤلاء المديرين منسقا. وتنظيمه هذا يسمى التنظيم الوظيفي ولم ينجح هذا التنظيم بالشكل الذي وضحه تيلور في الحياة العملية. فهو غير عملي لأنه يجعل للعامل الواحد ثمانية رؤوساء ويضعه في حيرة كبيرة فأوامر أي من هؤلاء المديرين ينفذ خاصة اذا ما تعارضت هذه الأوامر؟.



شكل رقم (٢)
التنظيم الوظيفي كما اقترحه تيلور

٥ ـ نظرتها للتنظيم غيرالرسمي :

نظرت الادارة العلمية للعامل على أساس أنه آلة بيولوجية وأهملت صحته الجسمية والنفسية ونظرت للصداقات والزمالات التي تنشأ بين العمال أثناء العمل وهو ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي Informal Organization على أنه شر تجب مكافحته ومحاربته والقضاء عليه لأنه اعتقد أن العمال انما يسخرون هذا التنظيم لمحاربة الادارة، ومناوأتها.

البيروقراطية Bureaucracy

كلمة البيروقراطية مأخوذة من كلمة Bureau الفرنسية ومعناها مكتب. فالبيروقراطية تعني حكم المكاتب وقد جاء بها العالم الألماني ماكس فيبر Max Weber الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاية وقد جاءت البيروقراطية رد فعل على مدرسة العلاقات الانسانية Human Relations [1] التي جاءت أيضا رد فعل على آراء تيلور وادارته العلمية فأعطت التنظيم غير الرسمي أهمية كبيرة ودعت الى التعامل معه وتسخيره لخدمة الادارة بدلا من القضاء عليه. ولكن البيروقراطية جاءت كما تم بيانه رد فعل على مدرسة العلاقات الانسانية حيث وضعت التنظيم الرسمي في مكانه اللائق به فهو في موقع وسط بين ما جاء به تيلور وما جاء به التون مايو Elton Mayo رائد مدرسة العلاقات الانسانية.

خصائص البيروقراطية المثالية :

ان للبيروقراطية المثالية خصائص محددة وهي:

١ ــ عدم التحيز Impersonality

ان جميع القوانين واللوائح يجب أن تنفذ بطريقة غير شخصية على اعتبار أن خدمة المتعاملين مع المنشأة هي الهدف الأساسي للمنشأة.

٢ ــ تقسيم الأعمال وتنميطها Work Division & Standardization

يجب أن تقسم الأعمال وأن تنمط حسب الاختصاصات. ولكي يتم انجاز هذا التقسيم لا بد من تحليل الأعمال الى عناصرها كما يجب أن توضع معايير لتقدير مدى كفاية انجاز كل جزء من الأجزاء التي تم تقسيم الأعمال اليها وفعاليته. وهذا التقسيم والتنميط له فوائده فهو:

أ) يساعد على تلافي النواحي الشخصية في العمل.

ب) يقلل من الحاجة الى أشخاص معينين وبحد ذاتهم لانجاز العمل لأن التركيز هنا ينصب على الوظيفة لاعلى الموظف.

ولكن ومع الأسف فان هذا لا يحدث في كثير من الأحيان من وجهة النظر العملية لأن القيام بدور ما يتطلب نواح شخصية معينة و يعتمد النجاح في القيام بمثل هذا الدور على شخصية القائم به فبعض الرؤساء يطاعون لمجرد شغلهم المنصب بينما يطاع البعض الآخر لشخصيته وحبا به.

وهذا هو الفرق بين النفوذ البيروقراطي المتمثل في نفوذ من يطاعون لمجرد شغلهم المنصب و بين النفوذ المعتمد على الشخصية و يتمثل في نفوذ من يطاعون لشخصياتهم المحببة والجديرة بالأحترام.

---

(١) سيتم بحث تفصيلات مبادىء هذه المدرسة عند بحث المدرسه السلوكية في الادارة.

٣ ـ تدرج الوظائف في مستويات السلطة. Hierarchy

ان الوظائف ليست مقسمة حسب الاختصاصات فحسب وانما هي مدرجة حسب سلم خاص للسلطات، حيث يأخذ الهيكل التنظيمي للمنشأة شكل هرم تتولى الوظائف التي في قمته رسم السياسات ووضع الأهداف والتي في وسطه وضع القرارات المتعلقة بكيفية تنفيذ الأهداف ووضع السياسات موضع التنفيذ وفي قاعدته يتم تنفيذ الاجراءات والأعمال التي تؤدي الى تحقيق الأهداف وهذا يسهل عملية تحديد السلطات و يسهل التنسيق والتعاون كما أن هنالك خارطة لعلاقات الوظائف بعضها ببعض في التنظيم البيروقراطي.

٤ ـ استخدام الخبراء Use of Experts

ان التنظيم البيروقراطي مبني على أساس استخدام الخبراء حيث يتم استخدام الأشخاص بناء على مؤهلاتهم وخبرتهم فالمحسوبية والقرابة غير معترف بها في التنظيم البيروقراطي المثالي، وعمل الخبير ينحصر في اتخاذ القرارات الرشيدة وفي معالجة المشاكل التكنولوجية والسهر على تحقيق الكفاية في أداء الأعمال.

٥ ـ القواعد والتعليمات Rules & Regulations

تدل القواعد والتعليمات بشكل دقيق على ما هية الوظيفة وعلى من هم الرؤساء والمرؤوسون بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف وكيفية أداء تلك الوظيفة.

ومن الفوائد التي تنتج عن وضع الأنظمة والقواعد والتعليمات ما يلي:

أ) الوحدة وعدم التباين في أداء الأعمال المتشابهة.

ب) تشجيع عدم المعاملة الشخصية

جـ) تحمي المرؤوس من تعسف الرئيس.

٦ ـ التدوين الكتابي Written Dccuments

يجب اصدار الأوامر والقرارات والتعليمات بشكل كتابي والاحتفاظ بجميع الأوراق والمستندات الخاصة بالمنشأة وذلك لكي تكون جميع القواعد والاجراءات والتعليمات الرسمية عامة ومستقرة وهذا يقتضي وجود جهاز متخصص للمكتب الرسمي أي وجود ديوان وملفات وموظفين يقومون بمهمة حفظ الأوراق والمعلومات بشكل مرتب يساعد على استخراجها وقت الحاجة اليها.

٧ ـ وجود نظام خدمة : Service System

لكل منشأة بيوقراطية نظام خدمة وكادر وسلم رواتب خاص بالعاملين فيها وهدف هذا النظام هو تشجيع العاملين على البقاء في الخدمة وعدم ترك المنشأة.

٨ ـ التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية.

The Distinction Between the Formal and the Personal Relations of the incumbent.

ينصب الاهتمام على دور الموظف الرسمي و يتم التميز بين دوره كموظف يقوم بواجبه و بين علاقاته الشخصية و يطلب من الموظف عدم ترك علاقاته الشخصية تؤثر على موضوعيته في تأديته لواجباته.

٩ ـ السرية Secrecy

يجب أن يراعى أكثر ما يمكن السرية والالتزام بها في جميع أعمال المنشأة وتتفاوت أهمية هذا العنصر بتفاوت طبيعة عمل المنشأة فتبلغ أقصى درجاتها في المنشآت العسكرية والمخابرات كما تتفاوت أقسام المنشأة الواحدة في مدى وجوب المحافظة على الانغلاق والسرية فيها. فأقل درجات الانغلاق والسرية تبدو واضحة في قسم العلاقات العامة في المنشأة.

ويقول ماكس فيبر أنه اذا ما توافرت الخصائص السابقة في التنظيم تصبح المنشأة رشيدة Rational وقد أطلق فيبر لفظ البيروقراطية على الأجهزة الحكومية كما أطلق لفظ الادارة على المنشآت الاقتصادية.

المشاكل الناتجة عن البيروقراطية

الوضع الذي تم تحديد صفاته اعلاه وضع مثالي نظري ولكن عند التطبيق العملي تنتج عنه مشاكل معروفة أهمها:

١ ـ الوسائل تصبح غايات : Means become Ends

ان الوسائل تصبح غايات في معظم الأحيان فتفقد الأهداف الحقيقية أهميتها وتصبح الوسائل المتبعة لتحقيق هذه الأهداف غايات في حد ذاتها فمن المعلوم أن التعليمات والأنظمة والقواعد توضع عادة لضمان تحقيق أهداف المنشاة بكفاية وموضوعية ولكن مع مرور الزمن يصبح هم الموظف هو تنفيذ الأنظمة والقواعد والقوانين والتعليمات بحد ذاتها وبحرفيتها دون النظر الى روحها أو الهدف منها أو الغايات التي وضعت هذه الأنظمة من أجلها وهكذا تنقلب الأنظمة والقوانين من وسائل لتحقيق الأهداف الى غايات في حد ذاتها.

٢ ـ الجمود وعدم المرونة : Inflexibility

التمسك بحرفية الأنظمة والتعليمات يجعل المنشأة غير قادرة على مواجهة الحالات الطارئة ومراعاة الظروف الخاصة وهذا الجمود ينتج عن إحجام الموظفين عن استعمال اجتهاداتهم الشخصية في تطبيق القواعد والأينظمة

٣ ـ الروتين : Red - Tape

الروتين هو التفصيلات الدقيقة الواجب اتباعها لتنفيذ عمل ما خاصة في الأعمال التي يتكرر حدوثها وقد وضعت هذه التفصيلات:

أ) لضمان تنفيذ العمل في كل مرة تنشأ فيها الحاجة للقيام به بالطريقة نفسها التي نفذ بها العمل في المرة السابقة.

ب) لضمان الموضوعية في تنفيذه.

ولكن التمسك الشديد بحرفية التعليمات والمعاملة غير الشخصية ينتج عنه عدم الشعور بالرضا عن المنشأة وعن العاملين فيها بين جمهور المتعاملين معها.

٤ ــ المظاهر والرموز : Symbols

يميل الموظفون الى رفع مستوياتهم في أعين الجمهور عن طريق التمسك بالمظاهر الخارجية (الرموز) ومحاولة تحسينها فمثلا المكتب الذي به سجادة أفضل من الذي لا يوجد به وقرب المكتب أو بعده عن مكتب الرئيس أو وجود موقف خاص لسيارة الموظف..... ووجود أكثر من هاتف على المكتب..... الخ جميعها رموز لها دلالاتها الخاصة بها والتي يحرص الموظف عليها كثيرا.

٥ ــ مقاومة التغيير : Resistance to Change

يتشبث كثير من الموظفين بمراكزهم ورموزها و يقاومون أي محاولة للمساس بها أو ادخال أي تغيير عليها أو نقلهم منها وهذا التمسك يخلق الصراع داخل المنشأة و ينتج عنه انشغال الموظف واضاعة وقته بمحاولات البقاء على وضعه الحالي ومقاومة أي تغيير لا يعده في صالحه بدلا من الانصراف لأداء واجباته. فهو قد يقول«لماذاأجهد نفسي في قبول التغيير وتطبيقه طالما أن راتبي لن يزداد بما فيه الكفاية؟».

٦ ــ المغالاة أو البيرو باثولوجي: Bureaupathology

يتطور الوضع في كثير من الأحيان الى التطرف في التمسك بقواعد البيروقراطية والتزمت في تطبيقها نتيجة للاستمتاع بممارسة السيطرة والتحكم وهذا ما يطلق عليه الكتاب مصطلح البيرو باثولوجي أي مرض المغالاة في البيروقراطية.

الانتقادات الموجهة الى البيروقراطية :

أثارت هذه المشاكل نقد الكثيرين من المفكرين ومنهم سلزنيك Sulznick الذي ركز على عملية تفويض السلطة وجولدنر Gouldner الذي ركز على القواعد وتستر الموظفين[1] بها وميرتون Merton الذي ركز على الرقابة. أما أهم الانتقادات فتتركز فيما يلي:

١ ــ لا بد وأن تخرج المنشأة عن أهدافها الحقيقية ألا وهي تقديم خدمة نافعة لجمهور المتعاملين معها وبدون تحيز والسبب هو الضغط النفسي الذي يتعرض له الموظف ذلك الضغط الناتج عن الفصل بين دور الموظف الرسمي ودوره الشخصي عند أدائه لعمله فالموظف يتعرض في هذه الحالة الى ضغط اجتماعي وضغط رسمي يضطر معه الى تبني شخصيتين متباينتين فالواجب يدعوه لأن يكون موضوعيا والعلاقات الشخصية تدعوه في كثير من الأحيان الى الخروج على هذه الموضوعية والا فقد صداقات الكثيرين وخاصة في مثل مجتمعنا حيث تلعب علاقات القربى والنسب والدين دورا مهما، فعلاقاته الاجتماعية ودوره كفرد في المجتمع الكبير وفي المجموعة

(١) أنظر مثلا ما كتبه في كتابه

Alvin w. Gouldner, **Patterns of Industrial Bureaucracy,** (The Free Press, New York, Collier-MacMillan Ltd, London, 1954)

المعينة يتطلب منه تصرفا منحازا لصالح خلطائه ومعارفه ودوره كموظف يتطلب منه أن يكون موضوعيا. وقلما يستطيع الموظف الصمود لهذا الضغط الهائل وغالبا ما يجد نفسه ميالا الى الانحياز نحو دوره كفرد في المجموعة ضاربا بأخلاقيات المنشأة عرض الحائط وهذا ما يسبب و يفسر خروج التنظيم البيروقراطي عن أهدافه الأساسية.

٢ ــ التستر بالقواعد والأنظمة: يتستر الموظفون بالقواعد والأنظمة لحماية أنفسهم من انتقادات الجمهور فيلقون باللوم عند عدم الكفاية والفعالية في انجاز العمل على القواعد والأنظمة والروتين.

٣ ــ عدم التميز بين الوظيفة والانسان: تخضع البيروقراطية المثالية الانسان للمركز الذي يشغله بشكل تام مما ينتج عنه ضغوط متباينة يتعرض لها شاغل المنصب فهي لا تهتم بالروح المعنوية للأفراد، وتنظر الى الموظف كآلة بيولوجية ينفذ ما يملي عليه دونما ابداع من جانبه أو مراعاة لشخصيته فهو رجل اقتصادي ومطلوب منه أن يعمل لا أن يفكر.

٤ ــ الاتصالات: خط سيرها من أعلى الى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم الحالات مما لا يتيح للأفراد فرصة الاستفسار والسؤال والمناقشة والحالة الوحيدة التي يكون فيها خط الاتصال متجها الى أعلى هو عندما يرفع المرؤوس تقريره عن نتيجة عمله الى رئيسه.

٥ ــ الانفراد بالسلطة: أي حصر السلطة وحصر اتخاذ القرارات بالمستويات العليا من التنظيم.

المدرسة السلوكية

(The Behavioral School)

اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل. وقد كان لهذه المدرسة ثلاثة مداخل لدراسة السلوك، الأول مدخل علم النفس (Psychology) وهو علم دراسة السلوك الانساني بصفة عامة، ولهذا العلم العديد من الفروع التي ساهمت في الفكر الاداري مثل علم النفس الاجتماعي (Social Psychology) والذي يبحث في سلوك الانسان مع الآخرين وأسس سلوك الجماعات وكيفيته وأثرها على الأفراد، وعلم النفس التنظيمي (Organizational Psychology) والذي يركز على سلوك الانسان في المنظمة و يبحث في أثر الفرد على المنظمة، كما يبحث في أثر المنظمة على سلوك الفرد والجماعة.

والمدخل الثاني لمدرسة العلوم البسلوكية هو علم الاجتماع (Sociology) الذي يهتم بدراسة الانسان في علاقته بالبيئة التي تحيط به بعنصريها الانساني والطبيعي. كما يركز على دراسة العلاقات الاجتماعية وتحليلها وتركيب البيئة الاجتماعية المؤثرة في السلوك الانساني.

أما المدخل الثالث للعلوم السلوكية فهو علم دراسة الانسان (Anthropology) الذي يدرس أنماط السلوك البشري المكتسبة السائدة في مجتمع معين، مع تحديد كافة مظاهر الحضارة المميزة لهذا المجتمع. كما يدرس الفرد ككائن حي له أصول وفروع وسلالات، وله خصائص طبيعية في تكوينه وتطوره تميزه عن الكائنات الحية. وما من شك في أن لهذا المدخل أهميته في دراسات الادارة المقارنة بين الدول المختلفة وحتى الأقاليم المختلفة في الدولة الواحدة، ولعل دراسات الادارة الدولية (International Management) هي أكثر الدراسات التي استفادت من نتائج دراسات علم الانسان.

حركة العلاقات الانسانية (Human Relations Movement)

من الصعب على اي باحث في الادارة أن يتعرف على مدرسة العلوم السلوكية دون أن يرجع الى حركة العلاقات الانسانية التي كانت بمثابة المرحلة الأولى لمدخل العلوم السلوكية في دراسة الادارة. ومن أهم الدراسات التي قامت بها حركة العلاقات الانسانية هي دراسات هوثورن تحت اشراف التون مايو وروثلز برجر ومجموعة من الباحثين في الفترة لممتدة ما بين ١٩٢٧ ــ ١٩٣٢ في مصانع شركة وسترن الكتريك (Western Electric) في ضاحية من ضواحي مدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية. وكان الغرض من هذه الدراسات هو تحديد أثر عدد من المتغيرات المادية كالاضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على انتاجية العاملين. وقد تم تعديل هذه المتغيرات المادية بالزيادة والنقصان عن المستويات المعيارية ومع ذلك فقد ازداد الانتاج في الحالتين. واعتبر الباحثون أن السبب يعود الى العلاقات الاجتماعية الحسنة السائدة بين العاملين. وقد أطلق فيما بعد على هذه الدراسات بحركة العلاقات الانسانية نظرا لتركيزها على أهمية العامل الانساني في المنظمة.

أما أهم المفاهيم التي نتجت عن دراسات هوثورن فهي كما يلي[1]:

١ ــ ان المنظمة نظام اجتماعي، بالاضافة الى كونها نظام فني وان هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوارا ومعايير سلوك للفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة.

٢ ــ لا تتم اثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضا في اثارة دوافع الأفراد.

٣ ــ تلعب الجماعة غير الرسمية في المنظمة دورا في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.

٤ ــ يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.

٥ ــ ربطت حركة العلاقات الانسانية بشكل عام بين رضى الفرد العامل وانتاجيته.

---

(١) Fremont Kast & James Rosenzweig, Organization & Management (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, LTD., 1947), p. 81.

٦ ـــ من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات. وعلى هذا، فان مشاركة العاملين مبدأ مهم في حركة العلاقات الانسانية.
٧ ـــ يحتاج مديرو المنظمات الى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم الى مهارات فنية.
٨ ـــ يمكن حفز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

ولم يكن مايو وروثلز برجر وغيرهم من رواد حركة العلاقات الانسانية هم الوحيدون في تطوير الاتجاه السلوكي في الادارة، ولكن اشترك رواد كثيرون من قبل ومن بعد في تأييد هذا الاتجاه[١]. ان كتابات فرويد وأتباعه فيما يتعلق بالدوافع اللاشعورية واحباط الحاجات وأثر الاتجاهات والمشاعر على السلوك الانساني كان لها أهميتها في معرفة السلوك الانساني. وفي الفترة ما بين ١٩٣٠ ــ ١٩٤٠ ساهم علماء آخرون أمثال روجرز وعلاجه الارشادي للمريض في تطوير المعرفة عن السلوك الانساني، وكذلك كانت لمساهمة ليفين عن سلوك الجماعة وأثرها على الفرد أهميتها أيضا. أما أعمال ما سلو في الدوافع فقد أكدت على ضرورة اشباع الحاجات الانسانية.

هذا وقد اعتمدت المدرسة السلوكية طرقا علمية في دراساتها وأبحاثها[٢]. فالطريقة الأولى هي طريقة التجارب (Experiments) وهي محاولة الوصول الى نتائج عن أثر أحد أو بعض المتغيرات على أشياء معينة عن طريق التجربة فاذا كان الهدف معرفة أثر الجماعات الصغيرة على سلوك الأفراد فانه عادة يتم باختيار مجموعة تسمى مجموعة التجربة ومجموعة أخرى تسمى مجموعة المراقبة و يدخل العنصر أو المتغير المراد دراسته على مجموعة التجربة ثم تراقب الآثار الناجمة فيما تبقى مجموعة المراقبة دون أية تغيرات و يتم مقارنة النتائج بين المجموعتين.

والطريقة الثانية التي اعتمدتها المدرسة السلوكية هي الدراسة عن طريق سينـــات الاستقصاء (Sample Survery) وهي عبارة عن اختيار عينة من المجتمع المطلوب دراسته وذلك للتوصل الى نتائج يمكن تعميمها وما دام الهدف من التوصل الى نتائج هو تعميمها فان العينة يجب أن تمثل المجتمع. لذا، فان طريقة اختيار العينة تعتبر من أهم الأعمال في دراسة عينات الاستقصاء.

والطريقة الثالثة للدراسة هي طريقة الحالة (Case Study) وهي دراسة حالة معينة دراسة كاملة وعميقة للوصول الى نتائج وملاحظات خاصة بها. والعيب الأساسي في هذه الطريقة هو عدم امكانية التعميم لأن أية ملاحظات أو نتائج خاصة بدراسة الحالة تبقى أساسا محصورة بها و بالظروف والعوامل التي لعبت دورها في الحالة ذاتها.

---

(١) Ibid., p. 82.

(٢) حمدي فؤاد علي، التنظيم والادارة الحديثة (بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨١)، ص ١٨٥.

وقد ساهم من كتاب الادارة في المدرسة السلوكية كل من مـــاري باركرفوليت (Follett) وتشستر برنارد (Barnard) فقد ركزت فوليت على أثر الجماعة على الفرد ودعت الى المشاركة في السلطة والتعاون والتنسيق بين الأفراد العاملين في المنظمة. أما برنارد فقد دعا الى التحول عن النظرية التقليدية أو الكلاسيكية في الادارة، الى النظرية السلوكية وأكد على أهمية الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد العامل كما اعتبر المنظمة أو المنشأة بحكم طبيعتها نظاما اجتماعيا تعاونيا.

وكذلك فقد ساهم العديد من الكتاب السلوكيين والاداريين في تطوير المدرسة السلوكية. ومن الصعب هنا حصر جميع هذه المساهمات.

تقييم المدرسة السلوكية :

لا شك أن المدرسة السلوكية قد ساهمت في تطوير الفكر الاداري من حيث تركيزها على أهمية العامل الانساني والجماعة في المنظمة. فالمبادىء الخاصة بالدوافع والقيادة وسلوك الجماعات والاتصال، تعطي الادارة أساسا للتعرف على المشاكل التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين وحلها وتساعدها على تفهم أسس السلوك الانساني وسلوك الجماعات: الا أن هناك انتقادات[1] وجهت لهذه المدرسة من حيث أنها بتركيزها على الجانب الانساني للمنظمة قد أهملت الجوانب الأخرى وأنها لم تنجح في تقديم نظرية متكاملة لتفسير سلوك المنظمة. كما يرى بعض النقاد أن حركة العلاقات الانسانية في بداية ظهورها قد بالغت في تعظيم دور العلاقات الانسانية وذلك رد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي أهملت العنصر الانساني.

٣ ــ مدرسة علم الادارة :

Management Science School

ومن الاتجاهات الحديثة في الادارة استخدام الأساليب الكمية في التحليل وقد أطلق عليها مدرسة علم الادارة أو بحوث العمليات (Operations Research). ان سبب الاهتمام بهذا الأسلوب يكمن في الاستخدام الكبير للأرقام في الادارة مما أدى الى البحث عن أساليب رياضية واحصائية تساعد في تحليل هذه الأرقام للوصول الى أفضل النتائج.

ومن الأساليب الكمية التي وجدت استعمالات كبيرة في عـدد من المجالات البرمجة الخطية (Linear Programming) التي تستخدم للوصول الى أفضل النتائج في حالة توافر أهداف واضحة ومعلومات دقيقة تتعلق بالقيود التي تعمل ضمنها المنشأة.

---

(١)
B.J. Hodge and W. Anthony, Organization Theory (Boston and Bacon, Inc., 1979), p. 39.

كذلك فقد تم استخدام الأساليب الاحصائية والتي استخدمت منذ أمد بعيد في الادارة لأنها سبقت استخدام أساليب البرمجة الخطية مثل نظرية الاحتمالات التي يعتمد عليها في معظم الأساليب الرياضية.

وهناك أسلوب آخر هو أسلوب النظم (Systems Approach) الذي سيتم بحثه بتفصيل أكثر مع الأساليب الكمية ولتوضيح هذه النقطة يمكن النظر الى استخدام الاساليب الكمية وعملية اتخاذ القرارات ضمن اسلوب النظم، حيث نجد أن هذه الأساليب مكنت الادار يين من فهم العمليات التي تجري ضمن نظام المنشأة.

وبصورة عامة يمكن القول بأن أسلوب النظم يهتم بدراسة الصورة الكلية للمنشأة بدلا من دراسة أجزائها فقط. فاذا تم دراسة كل من تصميم السلعة أو انتاجها وتسويقها بصورة منفصلة عن بعضها بعضا فان هذا يعد مخالفا لأسلوب النظم.

وبذلك فان أسلوب النظم يهتم باكتشاف وتوضيح طبيعة العلاقات المتعددة والمتشابكة بين أجزاء النظام وتوضيحها وفي حقل الادارة فان أسلوب النظم يهتم بالمؤسسة ككل أي كوحدة قائمة وكذلك بتحديد أهداف المؤسسة ومعرفة الوظائف الضرورية لانجاز هذه الأهداف.

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف النظام بأنه الترتيب القائم للأجزاء التي تقود الى الوصول الى أهداف محددة تبعا للخطة ومن هذا التعريف فان تحديد الأهداف يجب أن يتم أولا، لأنه يزودنا بالأساس الذي يساعد على تقييم النشاطات والعلاقات ضمن النظام. ومع أن الأهداف تعتبر جزءا من عملية التخطيط الا أن التعريف يقترح أيضا وضع السياسات والاجراءات والقواعد التي تمكن من تحقيق الأهداف.

٤ ـ المدرسة الوضعية : أو الاتجاه الظرفي في الادارة

The Contingency Approach To Management

يمثل الاتجاه الظرفي في الادارة أسلوبا حديثا في العمل الاداري يقوم على أساس أنه ليس هناك مفهوم أو نظرية ادارية يمكن تطبيقها في مختلف الأوقات والظروف على كل أنواع المؤسسات، وانما يجب استخدام هذه المفاهيم والنظريات الادارية بشكل انتقائي يتناسب مع الظروف التي تعيشها المؤسسة[1].

لقد وجد أن المؤسسات التي تتبع الأساليب الادارية التقليدية في الادارة من حيث التحديد الدقيق لسلطة المسؤولين، والتنظيمات الادارية غير المرئية غير قادرة على تلبية متطلبات البيئة المتغيرة الديناميكية لمؤسسات الأعمال، وردا على ذلك ظهر هذا الاتجاه الحديث في الادارة والذي يشير الى أنه ليس هناك طريقة مثلى يمكن اعتمادها أساسا للعمل الاداري في كل زمان ومكان، وانما نجد أن

(١) Ernest Dale, Management: Theory And Practice (Tokyo McGraw-Hill Kogakusha, LTD., 1978), p. 4.

المؤسسات المختلفة التي تعمل في صناعات مختلفة تحتاج لنظريات وتنظيمات ادارية مختلفة حتى في نفس المؤسسة ذاتها وفي خلال مراحل مختلفة من تطورها.[1]

والاتجاه الظرفي في الادارة ليس محاولة لتوحيد النظريات والمباديء الادارية وانما هو محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات لتتلائم مع الحياة العملية المتغيرة في مؤسسات الأعمال[2].

الخلاصة:

تعددت المداخل لدراسة الادارة وأمكن تصنيف هذه المداخل في أربع مدارس وهي المدرسةالكلاسيكية التي تتألف من اتجاهين هما الادارة العلمية التي بنيت على نظرية الرجل الاقتصادي، التي مؤداها أن العامل رجل كسول وأنه لا ينتج بأكثر من ثلث طاقته الانتاجية وأنه أناني بمعنى أنه يهتم بمصلحته الشخصية، دونما أي اعتبار لعلاقاته مع زملائه وأن النواحي المادية تلعب دورا كبيرا في حفزه لبذل المزيد من الجهد.

ومن رواد هذه المدرسة تايلور وفايول وهنري غانت وفرانك وليليان جلبرت، وقد اهتم رواد هذه المدرسة بالكفاية الانتاجية وعاملوا العامل على أنه آلة بيولوجية فنشأت عدة دراسات تهدف الى تسخير العامل واستغلاله، منها ما قام به تيلور من دراسة للارهاق والسأم وما قام به غانت من وضع خرائط متعددة للرقابة، أهمها خريطة غانت التي كانت منطلقا لأدوات رقابية حديثة ومتطورة ومن هذه الدراسات أيضا ما قام به فرانك وليليان جلبرت من دراسة الزمن والحركة.

أما هنري فايول فكانت آراؤه مكملة لآراء تيلور فعالج العملية الادارية على مستوى المديرين والمنشأة الكبيرة وتوصل الى مباديء وعناصر محددة لهذه العملية.

أما أبرز الانتقادات التي توجه الى الادارة العلمية فتنصب على الفرضيات التي بنيت عليها نظرية الرجل الاقتصادي وعلى تجاهلها النواحي الانسانية في نظرتها للعامل، والى محاربتها للتنظيم غير الرسمي. أما ايجابيات هذه المدرسة فيتركز معظمها حول ما جاء به فايول من آراء جعلت الكثير من الكتاب يعتبرونه الأب الروحي للادارة الحديثة.

أما الاتجاه الثاني في المدرسة الكلاسيكية فهو البيروقراطية التي جاء بها ماكس فيبر، حيث تحدد البيروقراطية المثالية أهداف المنشأة بتقديم خدمة نافعة لجمهور المتعاملين مع المنشأة بموضوعية تامة ولا بد من توافر خصائص محددة في المنشأة البيروقراطية لكي تقوم بواجبها على أتم وجه منها التدوين الكتابي والسرية والأنظمة والتعليمات وخضوع المصلحة الشخصية للموظف لمصلحة المنشأة. أما عيوبها فتنشأ عن المشاكل التي تواجهها المنظمة البيروقراطية في الحياة العملية، ومن أبرزها تستر الموظفين بالأنظمة والقوانين، والمغالاة في تطبيق قواعد البيروقراطية، والروتين، والعمل بحرفية التعليمات، والضغوط الهائلة التي يعاني منها الموظف بسبب التناقض في كثير من الأحيان بين دوره كموظف وما يتطلبه هذا الدور

---

(١) Sandra Costinett, **Readings in Management** (Washington; D. C. International Communication Agency), p.16.

(٢) Ibid

من موضوعية و بين دوره كعضو في جماعات القربى والدين والجوار، وحرصه على كسب ود أعضاء هذ الجماعات. و يزداد الأمر سوءا اذا ما تطلب منه دوره كعضو في مجموعة معينة أن يخرج عن الموضوعية التي يتطلبها منه دوره كموظف. هذا التناقض يتسبب في كثير من الأحيان بخروج المنظمة البيروقراطية عن أهدافها المحددة.

أما المدرسة الرئيسية الثانية للادارة فهي المدرسة السلوكية ومن روادها الأوائل التون مايو وزميله روثلز بيرجر وقد استمدت آراءها ومبادئها من علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع وعلم الانسان الذي استفادت منه دراسات الادارة الدولية كثيرا. ومن معالم هذه المدرسة البارزة حركة العلاقات الانسانية التي انطلقت من تجارب هوثورن تحت اشراف التون مايو وروثلز بيرجر وتركز هذه الحركة على أن المنظمة نظام اجتماعي اضافة الى كونها نظاما فنيا كما أنها ربطت بين رضى الفرد العامل وانتاجيته وخرجت بنتائج منها أن الادار يين يحتاجون الى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم الى مهارات فنية واتبعت هذه المدرسة الأساليب العلمية مسخرة أسلوب التجارب وأسلوب عينات الاستقصاء وأسلوب دراسة الحالة. ومن الكتاب الذين ساهموا فيها ماري باركر فوليت و برنارد اللذان ركزا على التعاون. أما أهم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة فتتركزحول اهمالها للجوانب الأخرى في المنشأة بسبب انشغالها بالعامل الانساني، كما يرى البعض أنها قد بالغت في تعظيم دور العلاقات الانسانية كرد فعل على مباديء المدرسة الكلاسيكية التي أهملت العنصر الانساني.

والمدرسة الرئيسية الثالثة، هي مدرسة علم الادارة التي تركز على أسلوب النظم وعلى الأساليب الكمية في دراسة الادارة وبهتم أسلوب النظم بدراسة الصورة الكلية للعمل بدلا من التركيزعلى الأجزاء.

أما المدرسة الأخيرة وهي المدرسة الوضعية أو الظرفية فتتخلى عن محاولة وضع نظر ية شاملة وموحدة للادارة يجري تطبيقها على جميع الظروف حيث تعتبر التغيرات في البيئة وفي الظروف عوامل أساسية في تقر ير سلوك الاداري وقراراته.

● ● ●

أسئلة للمراجعة

١ ــ سم أشهر رواد المدرسة الكلاسيكية، السلوكية.

٢ ــ قارن بين آراء تيلور واراء هنري فايول.

٣ ــ ركز رواد المدرسة الكلاسيكية على الكفاية الانتاجية استعرض كيف حاول كل منهم تحقيق هذا المبدأ.

٤ ــ تكلم عن انجازات كل من :
هنري غانت، فرانك ولينهان جلبرت، ماكس فيبر، التون مايو، برنارد، ماري باركر فوليت.

٥ ــ ما هي نظرية الرجل الاقتصادي، وما هي الفرضيات التي بنيت عليها هذه النظرية، وما هو رد الفعل تجاهها.

٦ ــ يسمى تايلور أبو الادارة العلمية، ولكن البعض يقول ان فايول هو الأب الحقيقي للادارة الحديثة. ناقش هذه العبارة وأورد المعلومات التي تعززها أو تناقضها.

٧ ــ قيم آراء وأعمال :
أ) تيلور
ب) فايول
جـ) ماكس فيبر
د) التون مايو
من خلال تقييم المدارس التي ينتمون اليها.

٨ ــ قيم المدرسة الكلاسيكية، والمدرسة السلوكية، ومدرسة علم الادارة بشكل عام.

٩ ــ «العامل انما وجد ليعمل لا ليفكر» ما معنى هذه الجملة وما هي مضامينها؟ وما هو ردك على هذه المضامين؟

١٠ ــ «العامل آلة بيولوجية» ما هي الآراء والتصرفات التي جاء بها أو قام بها كل من رواد المدرسة الكلاسيكية بناء على هذا المبدأ؟ ما رأي المدرسة السلوكية؟

١١ ــ ما التنظيم غير الرسمي؟ وكيف نظرت اليه المدرسة الكلاسيكية؟ المدرسة السلوكية؟

١٢ ــ ما هي قواعد البيروقراطية المثالية؟ والى أي مدى يمكن التمسك بها في الحياة العملية؟

١٣ ــ ما فوائد القواعد والتعليمات وما هي المآخذ عليها في التنظيم البيروقراطي؟

١٤ ــ ما معنى البيرو باثولوجي؟

١٥ ــ ما المدرسة السلوكية وما هي أهم مبادئها وأهم الانتقادات التي وجهت اليها؟

١٦ ــ ما النظام، وما هي مدرسة النظم في الادارة؟

١٧ ــ ماذا تعرف عن دراسات وتجارب هوثورن؟

١٨ ــ ما هي العوامل التي أدت الى عدم وجود نظرية موحدة وشاملة للادارة، وما هو البديل المطروح لهذه النظرية؟

الباب الثاني
التخطيط وأساليب البحث واتخاذ القرارات الادارية

الفصل الأول
مفهوم التخطيط ووظائفه

مقدمة

من المسلم به بأن التخطيط هو أحد الوظائف الرئيسية في الادارة فالاداري هو في الأصل مخطط لأنه يتخذ قرارات تؤثر على مستقبل المؤسسة التي ينتمي اليها. والتخطيط بهذا المعنى يسبق أي عمل تنفيذي، ويحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها. وانطلاقا من هذا المفهوم فان للتخطيط علاقة مباشرة بعنصرين رئيسيين الأول هو المستقبل والثاني هو العلاقة بين الغايات والوسائل المستخدمة لتحقيقها أو الأهداف والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف.

ولتوضيح طبيعة التخطيط فان من المفيد أن تبين الفروق بين القرار والخطة ومع أن البعض يستخدم الكلمتين بنفس المعنى الا أن الخطة هي قرار شامل وتفصيلي. فمثلا القرار بشراء جهاز معين لا يعتبر تخطيطا ولكن وضع المعايير التي تحكم عملية الاستثمار في شراء الأجهزة تعتبر كذلك. و بالمعنى نفسه فان تعيين موظفين لايعتبر تخطيطا ولكن وضع ميزانية طويلة الأجل للأجور والتعيينات تعتبر تخطيطا[1].

وللنجاح في عملية التخطيط يجب الاهتمام بنوعية الأفراد الذين يقومون بهذه المهمة فيجب أن يكون لديهم خبرة طويلة في العمل الاداري وكذلك القدرة على الحصول على المعلومات الضرورية من الأفراد العاملين في مؤسستهم لاستخدامها في وضع خطط تتطابق مع حاجة المؤسسة وظروفها.

ان الاهتمام بالتخطيط جاء نتيجة للظروف المتغيرة التي تواجه رجال الأعمال وسرعة التغير في هذه الظروف. وقد وجد أن الأفضل هو معرفة هذه الظروف واتجاهاتها من أجل تجنب المخاطر الناتجة عن عدم معرفتهم بهذه الظروف.

الحاجة الى التخطيط:

كما ذكرنا فان الحاجة للتخطيط نشأت لأن معظم المؤسسات تعمل في ظروف متغيرة. وهذا يعني أنه لو كانت هذه الظروف ثابتة أو قليلة التغير فالحاجة للتخطيط ستكون أقل لأن المستقبل سيكون واضحا في هذه الحالة.

وللتعرف على أهمية التخطيط في الحياة الاقتصادية المعاصرة فسوف يتم استعراض التغيرات التي تحدث في البيئة وتؤثر على وظيفة التخطيط ويمكن تصنيفها في خمس مجموعات كما يلي[1]:

١ ــ التغير التكنولوجي

---

(١) W. Warren Haynes, and Joseph L. Massie, **Management: Analysis, Concepts, and Cases** (Engelwood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1969) p. 250.

(٢) Ibid., p. 250.

٢ ــ التغير في السياسات الحكومية
٣ ــ التغير في النشاط الاقتصادي العام
٤ ــ التغير في سلوك المنافسة
٥ ــ التغير في المعايير والاتجاهات الاجتماعية

١ ــ التغير التكنولوجي Change in Technology

ان التغير التكنولوجي من الأمور المهمة والتي لها تأثير كبير ليس في حقل الصناعة فحسب ولكن أيضا في حقول التسويق، النقل والخدمات. ففي حق الصناعة أدى التغير التكنولوجي الى تغيير هائل في الأجهزة والمعدات الصناعية مما كان له أثر كبير في زيادة الانتاجية. وقد أدت هذه التغييرات الى خلق فرص كثيرة للمشروعات التجارية.

وتختلف المشروعات الصناعية من حيث علاقتها بالتغير التكنولوجي، فبعض هذه المشروعات كان الرائد في هذا المجال وبعضها نجح في عملية استخدام الابتكارات الحديثة وتطبيقها في مجالات الصناعة المختلفة ومشاريع أخرى تقاعست عن التكيف مع هذا الزحف التكنولوجي فكان أن عانت من تقادم آلاتها وطرقها الانتاجية وأصبحت خارج السوق بعد فترة وجيزة.

٢ ــ التغير في السياسات الحكومية: Change in Government Policy

أصبح التأقلم مع السياسات الحكومية أمراً مهماً فالقوانين والأنظمة التي تضعها الحكومة والتي لها دور في تنظيم العمل التجاري مثل قوانين العمل، قانون ضريبة الدخل، قانون تشجيع الاستثمار، وقانون الشركات يجب أن تدرس بعناية لمعرفة تأثيرها على المؤسسة التي نقوم بدراستها.

وقد يدور في ذهن البعض بأن السياسات الحكومية تعتبر من المصاعب التي يجب مجابهتها أو التهرب منها، وهذا خطأ كبير لأن بعض القوانين والأنظمة الحكومية تعطي مزايا واعفاءات للشركات لتشجيعها على العمل في مجالات معينة أو في مناطق معينة مثل قانون تشجيع الاستثمار. فقانون تشجيع الاستثمار الأردني لسنة ١٩٦٧ وتعديلاته يعطي بعض المشاريع التي تعتبر مشروعات اقتصادية مصدقة اعفاءات من ضريبة الدخل وضريبة الأبنية والأراضي واعفاءات من الرسوم الجمركية للآلات لتصل في حدها الأقصى الى ٩ سنوات[1].

٣ ــ التغير في النشاط الاقتصادي العام:

Change in Aggregate Economic Activity

كذلك فان التغير في الظروف الاقتصادية يعتبر من العوامل المهمة لرجال الأعمال فتمويل مشاريع جديدة يعتمد على الأسواق المالية وشروطها ورغبة الممولين في تحمل المخاطر للتمويل في مشاريع معينة.

---

(١) لمزيد من التفصيلات يمكن الرجوع الى قانون تشجيع الاستثمار الأردني لسنة ١٩٦٧ وتعديلاته.

كذلك فان بعض السلع حساسة للتغير في الدخل وفي نظرة المستهلك كالسلع المعمرة مثلا كالثلاجات والسيارات أما السلع الرأسمالية كالآلات فهي حساسة للظروف الاقتصادية.

في الأردن كان للنمو الاقتصادي الذي جاء نتيجة للخطط التنموية أثر كبير على تشجيع المشاريع الصناعية وفي فتح آفاق جديدة يمكن للمستثمرين الدخول اليها وهو ما نشهده حاليا.

٤ ـ التغير في سلوك المنافسة:
Changes in the Degree and Character of Competition

كذلك فالمنافسة يجب أن يحسب حسابها حتى وان كانت الشركة تتمتع بسلعة مبتكرة ولديها علامات تجارية أو حق اختراع لأن هذا سيكون لفترة وجيزة يدخل بعدها المنافسون للسوق اذا وجدوا أن هذا المجال يتيح لهم الحصول على أرباح مجزية. المنافسة لا تكون فقط من السلع الشبيهة ولكن قد تكون من سلع مختلفة ولكن بديلة فالبلاستيك مثلا بديل للزجاج، وقد تكون المنافسة بين الأدوات المنزلية المصنوعة من الزجاج والأدوات المنزلية المصنوعة من مواد بلاستيكية.

لهذا فالمنافسة تجعل كل شركة تفكر بالاستراتيجية التسويقية للمنافس أي السلعة التي يعرضها المنافس مقابل سلعة الشركة، كذلك السعر الذي تعرض فيه السلعة وقنوات التوزيع المستخدمة والحملة الترويجية الذي ينوي استخدامها. ان معرفة استراتيجية المنافس مهم وأساسي لوضع استراتيجية فعالة للشركة كفيلة بالقضاء على المنافس أو على الأقل التغلب عليه في السوق.

٥ ـ التغير في المعايير والاتجاهات الاجتماعية:
Changes in Social Norms and Attitudes

ان التغييرات المختلفة في المعايير والاتجاهات الاجتماعية قد تؤثر على فلسفة الشركات. فالاداريون الانجليز يميلون الى المحافظة على معايير اجتماعية معينة ويحرصون على عدم تغييرها وهذا بخلاف الاداريين الأمريكان الذين لديهم استعداد للتضحية بالمعايير الاجتماعية في سبيل النجاح[1].

كان الاداريون في العشرينات والثلاثينات من هذا القرن يعتقدون بأن لديهم مهمة اجتماعية بمحاربة نقابات العمال[2]، لكنهم اليوم يتقبلون النقابات كواقع أو حتى كعنصر من عناصر البيئة التي يعملون فيها.

اضافة الى العوامل البيئية الخمسة التي تم ذكرها فان على الادارة أن تهتم كذلك بالتغيرات السكانية و يتضمن ذلك تحرك السكان أي الهجرة الداخلية والتغير في التخطيط العائلي. كذلك فان التغير المحتمل في الموارد الطبيعية يعتبر عنصرا مهما جدا. فأزمة البترول في سنة ١٩٧٣ هزت الدول الغربية مما جعل هذه الدول تفكر تفكيرا جديا بايجاد مصدر بديل للطاقة أو تسعى لتجنب أزمة أخرى.

---

(١) Haynes and Massie, op. Cit., p. 252.
(٢) Ibid. p. 253.

كل هذه العوامل تجعل من عملية التخطيط ذات جدوى كبيرة فأي تغير يقترحه أي من العوامل التي سبق ذكرها قد يخلق مشكلة لأية شركة اذا لم تفكر مسبقا وتخطط لتفادي الآثار السلبية لهذه العوامل.

تعريف التخطيط:

بعد هذا التمهيد يمكن ايراد عدة تعاريف للتخطيط:

١ ــ تعريف شامبرلين Chamberlain : عرف التخطيط على أنه «الادارة النظامية للموجودات» [١] "The Systematic Management of Assets".

ان هذا التعريف يتسم بالاختصار و يستخدم مفهوم النظام، وشامبرلين يفكر بعملية وضع الأهداف وجمع المعلومات والتأثير والرقابة كجزء من التخطيط.

٢ ــ تعريف هينز وماسي Haynes and Massie [٢] ــ يعرف التخطيط على أنه «الاختيار الواعي لنماذج التأثير على متخذي القرارات، بهدف تنسيق القرارات لفترة من الوقت في المستقبل، وفي التأثير عليهم في اتجاه أهداف عامة محددة ».

٣ ــ عرف أوروك Urwick [٣] التخطيط أيضا على أنه «عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكيرقبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين».

جميع هذه التعاريف تعطينا صورة واضحة عن التخطيط على أنه الطريق الذي نحدده بصورة مسبقة لأعمال ترغب في عملها وان ينعكس هذا التفكير المسبق على القرارات التي نقوم باتخاذها وأثناء تنفيذنا للاعمال المرسومة.

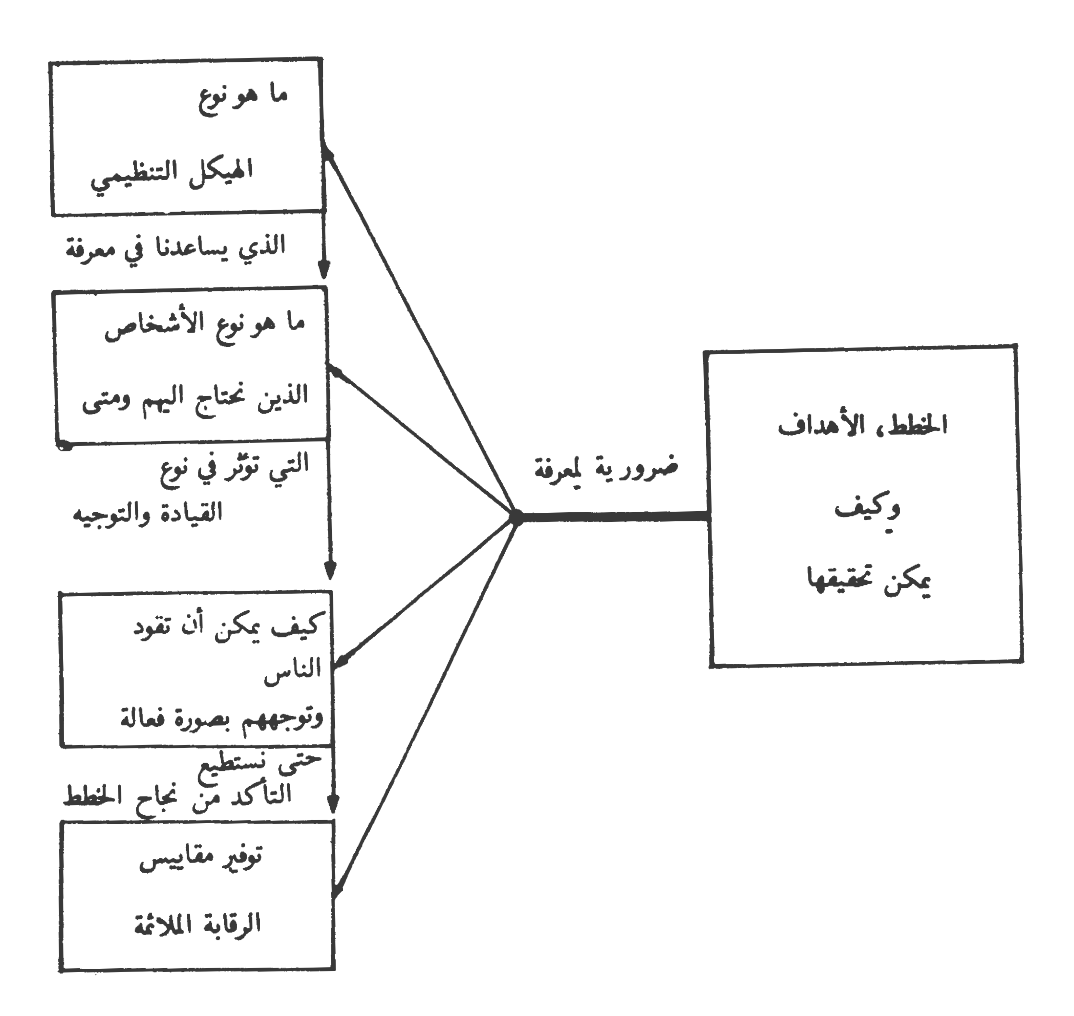
وبهذا المفهوم فان وظيفة التخطيط تسبق جميع وظائف الادارة الأخرى فلا يمكن القيام بوظيفة التنظيم أو الرقابة أو التوجيه بصورة علمية قبل وجود خطة محددة. والشكل التالي يوضح لنا الترابط بين التخطيط والوظائف الادارية الأخرى.

---

(١) Ibid., p. 257.

(٢) Ibid., p. 257.

(٣) Ibid., p. 258.



شكل رقم (٣)

التخطيط يسبق جميع الوظائف الادارية الأخرى.

Koontz, O'Donnell, and Weihrich, op. cit. p. 158.

وظائف التخطيط
Planning Functions

بعد القيام بتوضيح ماذا نعني بالتخطيط فانّ من المهم معرفة المهمات والوظائف المنوطة بهذه الوظيفة الادارية ويمكن تحديد وظائف التخطيط بما يلي:

١ ــ وضع الأهداف
٢ ــ الفحص والتنبؤ
٣ ــ التحويل والتنسيق
٤ ــ التأثير
٥ ــ المتابعة

١ ــ وضع الأهداف: Goal Setting

الأهداف هي الغايات التي تسعى اليها المنظمة وهي تعتبر الغاية لجميع الوظائف الادارية بما فيها التخطيط. والهدف الذي يخطر على البال هو الوصول الى الحد الأقصى من الربح مع أن الحد الأقصى من الأرباح ليس بالأمر الذي يسهل الوصول اليه في البيئة المعاصرة. ولذا فان معظم الشركات تفضل الأرباح المرضية كهدف بدلا من أقصى الأرباح هذا اضافة الى الهدف الأساسي وهو البقاء والاستمرار.

وبالطبع هنالك أهداف أخرى قد تسعى لها المنظمة وخاصة في المدى القصير مثل التوسع في السوق، الحصول على حصة كبيرة في السوق، أوالنمو في حجم الشركة وانتاجها.

الأهداف من غير شك مرتبطة بالقيم الشخصية وطموح الطبقات الادارية الرئيسية في المنظمة وخصوصا في الشركات الكبرى حيث أن الملكية منفصلة عن الادارة، فاذا كان مديرو الشركة ممن يرغبون في تحمل مخاطر عالية للحصول على أرباح عالية فان أهداف الشركة في هذه الحالة تكون مختلفة عن الأهداف في الشركات التي يسيطر عليها اداريون محافظون نسبيا ولا يرغبون في تحمل مخاطر عالية. وقد تتعدد الأهداف وتتضارب. لذا فان مسؤولية الادارة العليا هي في التنسيق ووضع سلم للأولويات يوضح أهمية الأهداف والأهداف التي يجب تحقيقها أولا في حال تضاربها مع أهداف أخرى.

ومن الأهداف التي يمكن وضعها على سبيل المثال لا الحصر هي التالية:

١ ــ التنويع في خطوط المنتجات.
٢ ــ التخصص في سلع معينة تستطيع الشركة انتاجها بمهارة أكبر من سلع أخرى
٣ ــ اكتشاف فرص لاستغلال سلع جديدة أو طرق انتاجية حديثة أو أسواق جديدة
٤ ــ السيطرة على السوق.
٥ ــ بناء سمعة معينة أو صورة معينة عن سلع الشركة في ذهن المستهلكين

٦ ـ المحافظة على علاقة جيدة مع المساهمين (حاملي أسهم الشركة).

وعلى هذا فان وضع الأهداف وتوصيلها الى الجهات المختلفة في الشركة وخارجها هو تخطيط في حد ذاته حتى دون استخدام أساليب تخطيطية أكثر تعقيدا والأهداف يجب أن تسير مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة حتى يكون لكل ادارة هدف معين يجب أن تنجزه.

٢ ـ الفحص والتنبؤ: Scanning and Forecasting

الفحص يمكن اعتباره من العناصر الرئيسية في التخطيط لأنه يوضح الطرق التي يمكن سلوكها من قبل المنظمة. ان كلمة البحث لا تعطي المعنى الكافي للفحص فما نعنيه هنا يتعدى عملية الحصول على المعلومات ليتجاوزها الى اكتشاف الفرص التجارية المختلفة والتعرف على العقبات والقيود وتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة.

فحص البيئة الخارجية يتضمن النظر الى عدد كبير من النشاطات المختلفة والتي تتضمن:

١ ـ التغير في طلب السوق.

٢ ـ التغير في المنافسة المحلية من حيث حجم المنافس ومن ناحية الاستراتيجيات التي سيتبعها.

٣ ـ التغير في المنافسة الخارجية بما فيها أسواق الاستيراد وأسواق التصدير.

٤ ـ التغير في المعرفة الفنية.

٥ ـ التغير في معرفة الأفراد والسلوك الاجتماعي.

٦ ـ التغير في أساليب الادارة.

٧ ـ التغير في توافر العناصر الانسانية والمادية.

٨ ـ التغير في سياسات الحكومة.

٩ ـ التغير في نقابات العمل وقوة المفاوضة لديهم.

١٠ ـ التغيرات في الصناعات الأخرى التي تنافس في الحصول على الاداريين، العمال، التمويل، وعناصر أخرى.

كما قلنا فهذه أمثلة للعناصر التي يمكن البحث عنها والتي تساعد في تحديد الطريق الواجب سلوكه وهنالك عناصر أخرى كثيرة يمكن اضافتها الى هذه القائمة، وهذا بالطبع يعتمد على المنظمة وظروفها.

والتنبؤ، بالطبع، هو جزء مهم من عملية التحري والفحص لأنه وان كان من المفيد التعرف على البيئة الحالية الا أنه أهم بكثير التعرف على اتجاهات التغير في هذه البيئة. فوسائل التنبؤ بالنشاطات الاقتصادية قد تطورت بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية وكذلك كان هنالك تطور كبير في التعرف على التغيرات في السوق.

وبالطبع فان هنالك ثلاثة أنواع من التنبوءات وهي[1]:

---

(١)

Ernest Dale, **Management: Theory and Practice** (New York: McGraw-Hill, Fourth Edition, 1978), p. 228.

١ ـ التنبوءات الاقتصادية: Economic Forecasts

هذا النوع من التنبؤ يعتبر أساسيا لأن مبيعات معظم الشركات تعتمد على معرفة القوة الشرائية للمستهلكين أي المبالغ المتوافرة لديهم لشراء السلع.

٢ ـ التنبوءات التكنولوجية: Technological Forecasts

وهذا النوع من التنبوءات يتعلق بالتطورات التكنولوجية المحتملة ومتى يمكن دخولها للسوق ومعرفة السلع المبتكرة التي ستدخل السوق مهم لمعظم الشركات لأن هذا قد يجعل سلع الشركة قديمة أو قد يحول المستهلكين من شراء سلع الشركة الى شراء السلع المبتكرة.

٣ ـ التنبوءات في التغير في أذواق الرأي العام وأراءه:

Forecasts of Changes in Public Taste and Public Opinion

ان التغير في أذواق الرأي العام وأرائه يؤثر في تصميم السلع والخدمات المطلوبة من قبل المستهلك النهائي وكذلك في المبيعات الصناعيةلأن الشركات تتأثر برغبة المستهلك فاذا انخفض الطلب على سلعة معينة فهذا سيؤدي الى انخفاض الطلب على السلع الصناعية الداخلة في انتاج هذه السلعة. كذلك فان التغير في آراء الرأي العام قد يؤثر على اصدار قوانين جديدة من قبل الدولة مما يؤثر على الشركات.

٣ ـ التحويل والتنسيق Converting and Coordinating

في هذه الخطوة يتم تحويل المدخلات المختلفة الى خطط وهنالك الكثير من الأساليب التي يمكن استخدامها ومنها أساليب رياضية معقدة. ان البعض ينظر الى التخطيط من هذه الزاوية أي العملية التي يتم من خلالها اعداد الخطة، الا أن هذه العملية هي جزء بسيط من التخطيط فوضع الأهداف يتم من المستويات الادارية العليا، أما الذين يقومون بتحويل هذه الأهداف والمعلومات المختلفة الى خطط فهم موظفون من مستويات ادارية متوسطة. وعلى سبيل المثال فان من أساليب التخطيط المستخدمة والتي قد تصبح قديمة بعد فترة من الزمن هي التالية:

١ ـ التحليل الكينزي لمجمل الطلب.

٢ ـ تحليل المدخلات والمخرجات.

٣ ـ التحليل الشبكي.

٤ ـ وضع الميزانيات التقديرية.

هذا بالاضافة لأساليب أخرى لا مجال لذكرها هنا.

والمرحلة الثانية في عملية التحويل تتناول وضع الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة أو السياسات. في هذه المرحلة يتم ربط الاستراتيجيات بالتغيرات البيئية أي في سياسات الحكومة والمنافسة والتغيرات

التكنولوجية وغيرها. كذلك فان الاستراتيجية يجب أن ترتبط بالأهداف أو حتى أنها يجب أن تشمل هذه الأهداف.

٤ ــ التأثير: Influencing

لا يمكن أن يكون التخطيط كاملا دون أن يكون هنالك طرق للتأثير أو حتى للاجبار على اتباع الخطط. فالمعلومات التي تصل للمرؤوسين بخصوص الخطط تحمل في طياتها معنى الإجبار لأن تقييم انجازات المرؤوسين يتم في كثير من الأحيان وفقا لتنفيذهم وتقيدهم بالأهداف والتنبوءات التي يتم ايصالها لهم.

وغالبا ما يتم التأثير اما من الرؤساء الذين يملكون السلطة التنفيذية أو من المستشارين الذين يملكون السلطة الاستشارية ومن النادر أن يؤثر العاملون في ادارة التخطيط مباشرة على متخذي القرارات ولكنهم يملكون طرق متعددة لممارسة تأثيرهم وتشمل خطوط السلطة الرسمية أو الاستشارية أو قد تمنح المؤسسة بموجب قواعد معينة في مجالات محددة صلاحيات لبعض الرؤساء لاقرار توصيات المخططين.

٥ ــ المتابعة: Follow-up

ان عملية المتابعة تعتبر أساسية لمعرفة مدى تأثير الخطة ومقارنة الأرقام القياسية في الخطة مع الأرقام الفعلية واذا وجد هنالك فروق بالزيادة أو النقصان فلا بد من معرفة أسباب الانحراف من أجل استخدام هذه المعلومات عند اعداد الخطط التالية أو تعديل الخطط الحالية.

الخلاصة :

من الواضح بأن التخطيط يعتبر من الوظائف الادارية الرئيسية والتي يجب أن تسبق أية وظيفة أخرى. وتتناول هذه الوظيفة تحديد ما يجب انجازه من الأعمال في المستقبل بالكيفية والوقت اللازمين، ولذلك فالتخطيط يربط بين الأهداف التي يجب على المؤسسة أن تقوم بانجازها والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف.

وحتى يستطيع المشروع القيام بهذه المهمة فان عليه أن يتعرف على المتغيرات التي تحدث في البيئة والتي لها أثر على ظروف العمل في المستقبل. هذه التغيرات يمكن أن تكون في مجالات عدة مثل التغير التكنولوجي والتغير السياسي والتغير في الظروف الاقتصادية وفي طبيعة المنافسة وفي المعايير والاتجاهات الاجتماعية.

بعد التعرف على التغيرات في البيئة تبدأ عملية التخطيط مبتدئة بوضع الأهداف فالتنبؤ ثم وضع الخطة فممارسة التأثير على المراكز الادارية المختلفة لاتباع الخطة، ثم متابعة الخطة للتعرف على أية انحرافات قد تحدث والتعرف على أسبابها من أجل معالجتها أو الاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.

أسئلة للمراجعة

السؤال الأول ــ ما هي أهمية وضع الأهداف في التخطيط؟

السؤال الثاني ــ ما هي أهم التغيرات في البيئة التي توجب القيام بالتخطيط؟

السؤال الثالث ــ هل عملية التخطيط هي مجرد وضع تنبؤات معينة أم وضع أهداف معينة؟ ناقش؟

السؤال الرابع ــ هل التخطيط يعتبر من مسؤليات الادارة الكلية في المشروع أو هو من مسؤوليات مخططين متخصصين؟ناقش؟

السؤال الخامس ــ ما هي أهمية المتابعة في التخطيط؟

السؤال السادس ــ لماذا تعتبر عملية التأثير مهمة لانجاز وظيفة التخطيط؟ ناقش؟

• • •

الفصل الثاني
أنواع الخطط

تشمل كلمة الخطة أي طريق لأعمال مستقبلية وبهذا المعنى، فان هنالك العديد من أنواع الخطط وسوف يتم استعراضها متسلسلة حسب أهميتها وهي التالية:

١ ــ الاستراتيجيات

٢ ــ السياسات

٣ ــ القواعد

٤ ــ الاجراءات

٥ ــ البرامج

٦ ــ الميزانيات التقديرية

وطبعا يدخل كذلك ضمن أنواع الخطط الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وسوف يتم شرح كل من هذه الخطط بالتفصيل.

١ ــ الاستراتيجيات : Strategies

بدأ استخدام مفهوم الاستراتيجية من قبل العسكريين. في العلوم العسكرية يمكن القول بأن الاستراتيجية تعني وضع القوات المسلحة في أرض المعركة من أجل التغلب على الأعداء. انها استغلال الموارد ضد العدو لتحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الدولة. أما في حقل السياسة فالاستراتيجية هي استغلال الموارد من أجل تحقيق الأهداف القومية.

وللاقتصادي، الاستراتيجية تعني توزيع الموارد النادرة وفي الأعمال التجارية تعني الاستراتيجية أنماط الأهداف والأغراض والسياسات الرئيسية والخطط لتحقيق هذه الأهداف مصاغة بطريقة تعرف نوع العمل الذي تعمل فيه الشركة أو ستعمل فيه ونوع الشركة الحالي أو الذي ستكون عليه[1].

ومع هذا فإنه من غير الواضح ما اذا كان اختيار الأهداف يجب أن يكون ضمن الاستراتيجية كما هو الحال بالنسبة لاستغلال الموارد لتحقيق هذه الأهداف. ومن أجل التبسيط فان الأهداف وتشكيل السياسات الرئيسية يجب أن يكونا مدموجين في نشاط واحد.

عرف ألفرد شاندلر الاستراتيجية بأنها «... تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة وتبني

---

(١) Edmund p. Learned, and Others, **Business Policy** (Homewood, Illinois: Richard D, Irwin, Inc. 1968) p. 17.

طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف[1]».

كذلك فقد عرف لوك و برك Luck and Prell الاستراتيجية بأنها «المخططات أو المفاهيم الرئيسية التي يستطاع بواسطتها ادارة موارد المؤسسة ومزاياها من أجل مباغتة المنافسين والتغلب عليهم أو لاستغلال الفرص[2]».

نستنتج من التعاريف السابقة أن الاستراتيجية تشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية. واذا أردنا أن نفرق بين قرار استراتيجي وأخر غير استراتيجي فالمعيار هو الثبات وعدم التغير فالقرارات التي تدوم لفترة طويلة ولا تتغير بسرعة تعتبر قرارات استراتيجية بينما القرارات الأخرى أكثر عرضة للتغير. فالاستراتيجية تهتم أكثر بالتغير الطويل الأجل وهي أقل تجاوبا مع التغير قصير الأجل في الأسواق وعناصر البيئة من أنواع الخطط الأخرى وهذا لا يعني بأن الاستراتيجية لا تتغير على الاطلاق أو أنها غير مرنة ولكن نفترض بأن الاستراتيجية لا تتغير بالأسلوب نفسه الذي تتغير فيه الخطط الأخرى.

تهتم الاستراتيجية بالنواحي الرئيسية فمثلا صورة المؤسسة وحجمها ونوعها كلها توجد ضمن استراتيجية الشركة لأن هذه الأمور لا تتغير خلال فترة بسيطة بينما ما تقدمه الشركة من سلع وخدمات قد يتغير وفقا لحاجة السوق وللظروف المتغيرة.

فوائد الاستراتيجيات:

ومن الفوائد التي يمكن تحقيقها باستعمال الاستراتيجيات ما يلي:

١ ــ الاقتصاد في استخدام الموارد، لأن الموارد تستخدم وفقا للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف.

٢ ــ الاستراتيجية تجعل هيكل المؤسسة أكثر مرونة نظرا لما تحتويه الاستراتيجية من القدرة على التجاوب مع الظروف المختلفة.

٣ ــ الاستراتيجية تساعد في مواجهة المنافسين ووضع الخطط الكفيلة بافساد تحركاتهم.

٤ ــ الاستراتيجية تساعد في اتخاذ القرارات لأنها توفر المعيار الذي يمكن استخدامه في اتخاذ القرار المناسب.

٥ ــ الاستراتيجية تساعد في التقييم الذاتي للاستراتيجية نفسها وتعديلها، اذا كان هذا ضروريا.

٦ ــ الاستراتيجية ضرورية لتحسين صورة الشركة ونظرة الغير اليها.

٧ ــ الاستراتيجية تستخدم كبؤرة مركزية لجهود المنظمة، كموضوع للالتزام، وكمصدر للحوافز الايجابية وكذلك تساعد في الرقابة الذاتية في المنظمة نفسها.

٨ ــ الاستراتيجية تساعد على التأثير في البيئة بدلا من الاستجابة لها.

٩ ــ الاستراتيجية تمتاز بالأهداف الواضحة التي تستخدم كملهم لجهود المنظمة.

(١) Alfred D. Chandler, Jr., Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise (Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1962). p. 15.

(٢) David J. Luck, and Arthur E. Prell, Market Strategy (New York: appleton-Century- Crofts, Division of Meredith Corporation, 1968) p.2.

مجالات استخدام الاستراتيجية:

ان استخدام الاستراتيجية تعتبر من الأمور المهمة لأن النواحي التطبيقية في الاستراتيجيات أكثر صعوبة من عملية وضع الاستراتيجية.

مجالات التطبيق الرئيسية قد تكون في السوق حيث تواجه الشركة منافسيها ولذا فعلينا أن نصمم الاستراتيجية بطريقة تساعدنا في التصدي لخطط المنافسين في السوق. ويجب أن نكون حذرين أثناء عملية التطبيق لأن الاستراتيجية لها آثارها الكبيرة على المستهلكين وللتأكد من التأثير الايجابي للاستراتيجية يجب دراسة المستهلكين وتغير أذواقهم لأن حاجات المستهلكين تتغير باستمرار وتغير حاجات المستهلكين سببه أن هنالك عوامل مختلفة تتغير مثل دخل المستهلك، ذوقه، وقت فراغه كل هذه الأشياء تؤثر على اختياره للسلعة أو الخدمة التي ترضيه.

كذلك فان تطبيق الاستراتيجية يؤثر على صورة الشركة في أذهان المستهلكين وهذا بالطبع يؤيد ما قلناه سابقا بأن تطبيق الاستراتيجية يساوي في الأهمية وضع الاستراتيجية، لأنه لو كان لدينا استراتيجية جيدة وفشلنا في تطبيقها فهذا يعني الفشل في تحقيق أهدافنا.

ولوضع استراتيجية جيدة علينا أن نستخدم الطريقة العلمية في جمع المعلومات واختيار النموذج الرياضي الملائم الذي يساعد في اتخاذ القرار السليم. وبحوث العمليات تساعد في هذا المجال وهنالك العديد من النماذج الرياضية مثل البرمجة الخطية ونماذج التوزيع الأخرى وسوف نستعرض هذه الأساليب والنماذج الرياضيـــة في الفصل الثالث من هذا الباب.

السياسات:

يمكن تعريف السياسة بأنها المرجع العام أو المفهوم الذي يرشد المرؤوسين في اتخاذ القرارات في مختلف الادارات في المؤسسة ومن هذا المنطلق فانه لا يشترط أن تكون السياسة مكتوبة وبهذا فان السياسة تستخدم كمرشد يستعان به لتحقيق الأهداف.

وقد صنفت السياسات حسب المستوى الاداري الذي تؤثر فيه، وحسب الطريقة التي يتم فيهـــا تشكيل السياسة ضمن المؤسسة، وكذلك حسب مجال التطبيق. وحسب المستوى الاداري يمكن القول بأن هنالك السياسات الأساسية والسياسات العامة والسياسات الادارية. ويمكن اعطاء فكرة عن كل نوع من أنواع السياسات التي سبق ذكرها.

فالسياسة الرئيسية هي من السياسات الشاملة وتؤثر في المنظمة ككل وتستعملها عادة مستويات الادارة العليا. وكمثل على هذا النوع من أنواع السياسات ما يلي:

السياسة التي تقول بأننا سوف نسوق سلعة منافسة لكل سلعة يعرضها منافسنا الرئيسي تعتبر سياسة أساسية.

(١) Leonard J. Kazmier, Management: A Programmed Approach (New York: McGraw- Hill Book Company, 1980), p. 104.

السياسة العامة أكثر تفصيلا من السياسات الأساسية وتطبق على جزء من المنظمة وتستخدم عادة من قبل الادارة الوسطى. ومثال عليها ما يلي:

«وكيل الشراء عليه أن يتعامل مع المقاولين والمتعهدين المحليين كلما كان ذلك ممكنا» و يعتبر ذلك من السياسات العامة.

أما السياسة الادارية فهي أكثر تفصيلا من كل من السياسات العامة والسياسات الأساسية في طبيعتها وتطبق على النشاطات اليومية على مستوى الادارات وتستعملها عادة مستويات الادارة الدنيا (First Level Managers) ومثال على ذلك السياسة القائلة بأن على الموظف اخبار رئيسه المباشر في حالة المرض.

هذا ويجب أن تتوافر في السياسات بعض الاعتبارات لتتمكن من تحقيق أهدافها:

١ ــ أن تكون السياسة نابعة من أهداف الشركة وأن لا تكون متناقضة معها.

٢ ــ أن تساعد في اتخاذ القرارات وأن لا تكون معقدة الى الحد الذي يصعب معه تطبيقها واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.

٣ ــ أن لا تتعارض السياسات مع بعضها بعضا وأن يجري توضيحها لكافة الأطراف خوفاً من سوء الفهم.

٤ ــ أن لا تكون تفصيلية الى الحد الذي يؤدي الى فقدان المرونة نتيجة الظروف المتغيرة والتي تحتاج الى اجتهادات من الاداريين.

٥ ــ أن تكون نابعة من أفكار العاملين في المشروع وأن يكونوا مقتنعين بها.

٦ ــ أن يعاد النظر في هذه السياسات باستمرار كلمات دعت الحاجة الى ذلك وأن لا يعتقد بأن هذه السياسات ثابتة لأن ثبات السياسة يجب أن يكون عملية نسبية أي لا تعني أنها لا تتغير على الاطلاق. فمثلا قد يكون لدينا سياسة بالبيع نقدا وعدم منح تسهيلات ائتمانية للزبائن ولكن قد نجد بأن الظروف السوقية قد تغيرت وأن الأفضل منح هذه التسهيلات لتقوية مركزنا في السوق. وفي هذه الحالة فن الأفضل تغيير هذه السياسة.

٣ ــ القواعد والاجراءات: Rules and Procedures

القواعد هي خطط من حيث أنها تتطلب عملا مثل الخطط الأخرى يختار من بين بدائل مختلفة. وهي تعتبر من أبسط أنواع الخطط. ويمكن التميز بين السياسات والقواعد. فالسياسات تعتبر مرشدا في اتخاذ القرارات وكذلك القواعد الا أن السياسات تحدد المجالات التي يسمح فيها للمقرر بحرية التصرف أو الاختيار بين البدائل المختلفة. أما بالنسبة للقواعد فلا يوجد اختيار لأن القاعدة محددة ولا يمكن تجاوزها.

الاجراءات تعتبر أكثر دقة من السياسات من حيث أنها تعدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها، من أجل تحقيق هدف معين.

ان وصف كيفية القيام بكل مهمة من المهام الموجودة في السلسلسة ومن سيقوم بها موجود ضمن الاجراءات. والأمثلة على الاجراءات موجود في بعض النشاطات في ادارات التسويق والانتاج والمحاسبة. فالخطوات التي تستلزمها كل عملية من العمليات تشكل اجراء يجب اتخاذه.

ومن الأمثلة الشائعة الاجراءات التي تتبع في عملية توظيف وهي:

١ ــ مقابلة أولية.

٢ ــ تعبئة الطلب.

٣ ــ فحص للقدرات.

٤ ــ التدقيق في المراجع.

٥ ــ المقابلة الدقيقة.

٦ ــ الموافقة من المسؤول.

٧ ــ الفحص البدني.

٨ ــ التمهيد والتعريف بالعمل.

وبذلك يمكن القول بأن الاجراءات تعطي حرية أقل من السياسات في عملية اتخاذ القرارات. ان أية سلسلة من الأعمال الروتينية البسيطة تعتبر من ضمن الاجراءات.

ولتحديد الاجراءات الواجب وضعها للقيام بعمل معين يجب أولا تعريف العمل ثم تحديد أجزائه ومن ثم ترتيبها منطقيا وتوقيت هذه الأعمال الجزئية حتى تكون سلسلة مترابطة ومتكاملة لتنفيذ عمل معين.

وحتى يتم توضيح الفرق بين القواعد والاجراءات نقول أن القاعدة تتطلب عملا محددا بخصوص وضع معين ولهذا، لها علاقة بالاجراءات ولكن الفرق يكمن في أن القواعد لا تحدد توقيتا معينا لاتخاذ القرار. ويمكن القول بأن الاجراءات هي عبارة عن سلسلة متتابعة من القواعد. وعلى هذا فالقاعدة لا يشترط أن تكون جزءا من أجراء.

فعبارة «ممنوع رمي الأوراق على الأرض» تعتبر قاعدة ولكنها ليست اجراء وقد تكون جزءا من اجراء اذا قلنا على سبيل المثال بأن جميع الأوامر يجب التأكد منها في اليوم نفسه الذي تم استلامها فيها. هذا يعني أنه يمكن أن تضم القواعد ضمن سلسلة اجراءات معينة.

٤ ــ البرامج: Programs

البرامج هي عبارة عن تركيب معقد من الأهداف، السياسات، الاجراءات، القواعد، المهمات، الخطوات التي يجب القيام بها، الموارد المستخدمة والعناصر الأخرى الضرورية لتنفيذ عمل معين. ويجري دعمها كذلك بالأموال والميزانيات التنفيذية.

والبرامج الأساسية قد ينتج عنها برامج أخرى فمثلا برنامج للطيران للاستثمار في طائرات جديدة قد ينتج عنه برامج تتعلق بالصيانة وبتدريب العاملين على العمل في الطائرات الجديدة وكذلك برامج

للاعلان يجب تطويرها لتناسب الطائرات الجديدة.

جميع البرامج الفرعية يجب أن تنسق زمنيا لأن أي فشل في برنامج معين قد يؤدي الى التأخير في انجاز البرنامج الرئيسي مع ما يترتب عليه من نفقات اضافية وفقدان لبعض الايرادات المتوقعة.

ان الترابط بين البرامج المختلفة يجعل عملية التخطيط عملية معقدة وبذلك فهي تتطلب مهارات ادارية فائقة حتى تستطيع أن تخطط بصورة سليمة منعا لأي تعطل ناتج عن أشياء قد تكون بسيطة. فمثلا أية قاعدة أو اجراء بسيط اذا أسيء وضعه قد يعطل برنامجا كاملا.

البرامج تشمل جميع النشاطات فمثلا قد يكون البرنامج متعلقا بالتعليم مثل برنامج تعليم الكبار أو القضاء على الأمية أو برنامج كهربة الريف أو برنامج تطوير الزراعة أو الصناعة أو غيرها.

٥ ــ الميزانيات التقديرية: Budgets

الميزانية كخطة هي عبارة عن جملة أخبارية تتعلق بالنتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم عددية ويمكن الاشار اليها بأنها برنامج عددي. و يطلق كثيرا على الميزانيات المالية الجارية خطة الربح.

يمكن أن يجري التعبير عن الميزانية اما بعبارات مالية أو بساعات عمل، أو بوحدات انتاجية، أو ساعات آلة، أو أي مقياس عددي آخر.

وبما أن الميزانية تستخدم أيضا أداة للرقابة فانها يجب أن تبحث عند الكلام عن الرقابة لأن المقارنة بين الأرقام التقديرية الواردة في الميزانيات التقديرية والأرقام الفعلية تعتبر العمود الفقري لعملية الرقابة ومع ذلك فاعداد الميزانية هو عمل تخطيطي مع أنها تستخدم في الرقابة وتختلف الميزانيات كثيرا من ناحية دقتها، والتفصيل الموجود فيها، وكذلك طرق تطويرها فبعض الميزانيات تتغير مع تغير مستوى الانتاج وهي تسمى الميزانيات المرنة.

نوع آخر من أنواع الميزانيات التقديرية الذي تستخدمه الدولة ويسمى «موازنات البرامج» Program Budgets وفي هذا النوع يطلب من كل وكالة أو ادارة أن تطور أهداف برنامجها ثم تطور برامج تخطيطية تفصيلية لتحقيق هذه الأهداف. ويمكن القول بأن هذا النوع من الموازنات اذا تم عمله بصورة تفصيلية يؤدي الى اقرار واجبار عملية تخطيط تفصيلية ودقيقة الا أن هذا النوع لم يكن ناجحا بصورة عامة.

وهنالك نوع آخر من الموازنات يتضمن الموازنات المرنة وموازنات البرامج وقد أعطي اسما هو «الموازنات ذات الأسس الصفري» Zero-based Budgeting في هذا الأسلوب فان الأهداف الذي يسعى اليها والعمل الضروري لانجاز هذه الأهداف يجري وضعها في «مجموعات عمل» Work Package مما يعطي انطباعا بأن المخطط للموازنة يبدأ من البداية أو من نقطة الصفر (أي الأسس الصفرى).

وحقيقة القول ان أهم فوائد وضع الموازنات أنها تجعل الناس يخططون وبما أنها توضع بأرقام عددية فانها تفرض عملية التحديد الدقيق في التخطيط.

الفترة الزمنية للتخطيط: The Planning Period

يمكن النظر للتخطيط من ناحية الفترة الزمنية المشمولة بالخطة وعلى هذا الأساس تم تصنيف التخطيط الى النوعين التاليين:

١ ــ التخطيط الطويل الأجل. Long-Range Planning

٢ ــ التخطيط القصير الأجل. Short-Range Planning

وسوف نبحث هذين النوعين فيما يلي:

١ ــ التخطيط الطويل الأجل:

من الأمور الصعبة جدا أن نحدد فترة زمنية لنقول بأن هذه الفترة هي للتخطيط الطويل الأجل والأقل منها يعتبر تخطيطاً قصير الأجل. ففي دراسة أجريت في الولايات المتحدة[١] وجد بأن الشركات تختلف كثيرا في الفترة الزمنية التي يعتمدونها للتخطيط ففي بعض الشركات فان التخطيط الطويل الأجل قد ينحصر بسنتين فقط بينما في مشاريع أخرى فان الفترة قد تمتد لعقود وقد تجد فترة تجاوز العشرين عاما.

وهذا منطقي للاختلاف الكبير في نوع العمل الذي تمارسه كل شركة من الشركات فمثلا المؤسسات التي تتعامل بالأزياء النسائية لا تستطيع أن تخطط لفترة أطول من سنتين أو ثلاث سنوات، وتعتبر هذا الشيء تخطيطا طويل الأجل بينما شركة مثل ال IBM أو شركات السيارات فان التخطيط الطويل الأجل قد يمتد لفترة تتجاوز العشر سنوات لما تحتاجه عملية التخطيط من استعدادات قد تمتد لفترة طويلة. فانتاج جهاز كمبيوتر معقد قد يحتاج لعدة سنوات و بالتالي يجب أن يجري التخطيط قبل عدد من السنوات حتى تستطيع تجهيز الجهاز في الوقت المناسب والقول نفسه صحيح بالنسبة لانتاج الطائرة التي تحتاج لفترة طويلة لانتاجها وتجربتها ولذا، فالخطة لانتاج طائرات جديدة قد تمتد لفترة تزيد عن عشر سنوات.

ولكن يمكن القول بأن الفترة الزمنية الممتدة بين ٣ ــ ٥ سنوات تعتبر الفترة الأكثر شيوعا للتخطيط الطويل الأجل. وفي دراسة أجرتها سنة ١٩٦٢ جمعية الادارة الأمريكية AMA كان نتيجتها بأن فترة الخمس سنوات كانت الغالبة في التخطيط الطويل الأجل مع أن فترة تمتد الى ٢٥ سنة وأكثر موجودة[٢].

ان الفترة الزمنية التي يجب للشركة أن تخطط لها يجب أن تتناسب مع حاجة الشركة لأن عملية التنبؤ والتخطيط عملية مكلفة جدا وكذلك فان التخطيط لفترة قصيرة فيها نوع من المخاطرة.

٢ ــ التخطيط القصير الأجل:

التخطيط القصير الأجل غالبا ما يجري دون أن يرتبط بالخطط طويلة الأجل وهذا خطأ بالطبع. ان أهمية التكامل بين هذين النوعين من الخطط (الطويلة الأجل والقصيرة الأجل) تجعلنا نؤكد بأنه يجب

(١) Koontz, O'Donnell, and Weihrich, op. cit, p. 178.
(٢) Ibid., p. 179.

أن لا يتم وضع خطط قصيرة الأجل الا اذا كانت تساهم في تحقيق وانجاز الخطط الطويلة الأجل.

في بعض الأحوال فان الخطط القصيرة الأجل قد توضع بغض النظر عن الخطط طويلة الأجل وقد تؤدي الى اعاقة تنفيذ الخطط الطويلة الأجل أو تتطلب تعديلها. فمثلا اذا قامت الشركة بالموافقة على بيع طلبية كبيرة دون التفكير بعواقب ذلك على السيولة في الشركة أو على الطاقة الانتاجية فقد تكون النتيجة أن هذا القرار القصير الأجل قد يعطل خططا طويلة الأجل للتوسع في الشركة.

ومن المفروض في الشركة أن يتم تعريف الاداريين على مختلف المستويات بالخطط الطويلة الأجل من أجل أن تكون قراراتهم منسجمة مع هذه الخطط وغير متضاربة معها.

وطبعا البعض قد يتساءل عن الفترة الزمنية للتخطيط القصير الأجل. كما قلنا في التخطيط الطويل الأجل فان هذه الفترة تختلف من شركة الى أخرى. وحسب طبيعة النشاط في الشركة ولكن يمكن القول بأن التخطيط لأقل من سنة يعتبر تخطيطا قصير الأجل.

صعوبات التخطيط:

يمكن تصنيف صعوبات التخطيط في نوعين رئيسيين وهما:

١ ـ صعوبات تعود الى الأفراد العاملين في التخطيط أو في تطبيق الخطة.

٢ ـ صعوبات ناتجة عن تعقيد عملية التخطيط نفسها.

أولا ـ الصعوبات الناتجة عن الأفراد:

هنالك بعض الأسباب التي تعزى للفشل في التخطيط والناتجة عن سوء تصرف الأفراد وهي التالية[١]:

١ ـ قلة الالتزام بالتخطيط:

بالرغم من الاهتمام المعلن بالتخطيط الا أنه لا يوجد التزام حقيقي بالتخطيط على جميع المستويات الادارية ونجد أن معظم المديرين يهتمون بالمشاكل اليومية ويجهلون الفرص المستقبلية التي يمكن استغلالها عن طريق التخطيط السليم.

٢ ـ عدم التفريق بين دراسات التخطيط والخطط:

لا يمكن القول بأن هنالك خطة الا اذا كان هنالك قرار من نوع ما، ومع ذلك فالعديد من المنظمات يعتقد المعنيون فيها أنهم يقومون بالتخطيط مع أن ما لديهم ليس سوى دراسات تخطيطية.

٣ ـ الفشل في تطوير وتنفيذ استراتيجيات صحيحة:

الاستراتيجية الصحيحة هي التي تقود جميع عمليات التخطيط في المنظمة وبدون وجود الاستراتيجية القابلة للتنفيذ تصبح الاستراتيجية عبارة عن كلمات تمن.

٤ـ عدم وجود أهداف مفيدة:

التخطيط ليس له تأثير اذا لم يكن هنالك أهداف واضحة يمكن تحقيقها وانجازها. وعلى هذا يجب

---

(١) Ibid., p. 297.

تعريف الأهداف من خلال نقاط القوة والضعف للشركة ومن خلال البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها.

٥ ــ الميل الى التقليل من قيمة عَوامل التخطيط:

هنالك العديد من عوامل التخطيط التي لها أثر كبير على عملية التخطيط كتأثير البيئة مثلا. ولتكون الخطط متناسقة مع بعضها بعضا ومتوافقة يجب أن تؤخذ هذه العوامل بعين الاعتبار.

٦ ــ الفشل في رؤية المجال الواسع للخطط:

بعض المديرين يقومون باعداد برامج رئيسية وفرعية ويهملون النظر الى أنواع الخطط الأخرى مثل الأغراض والمهمات والاستراتيجيات والسياسات والاجراءات والقواعد والموازنات اضافة الى البرامج. جميع هذه الخطط تتطلب تحليلا واتخاذ قرارات اذا أردنا وضع نظام تخطيط كامل.

٧ ــ الفشل في النظر الى التخطيط كعملية منطقية:

تعتبر عملية التخطيط عملية رشيدة، وتتطلب القيام بتحديد الأهداف وجمع المعلومات ثم تحليل البدائل واختيار أفضلها. البعض قد يختار البديل دون القيام بهذه العملية الرشيدة.

٨ ــ الاعتماد الكبير على الخبرة:

الخبرة يمكن أن تكون عاملا خطيرا لأن ما حدث في الماضي قد لا يتكرر حدوثه في المستقبل. وبعض المديرين قد يصرون على آرائهم في عملية التخطيط المستمدة من خبراتهم السابقة.

٩ ــ عدم وجود تأييد كاف من الادارة العليا:

التخطيط لن يكون مؤثرا اذا كانت الادارة العليا غير مقتنعة به والادارة العليا تستطيع اتخاذ القرارات التي تسهل للمرؤوسين وضع الخطط لدوائرهم.

١٠ ــ عدم وجود تفويض واضح للسلطة:

من الصعب القيام بعملية التخطيط اذا كان الموظفون لا يعرفون وظيفتهم في المشروع وكيف تتعلق هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى، وكذلك اذا لم يكن لديهم السلطات الكافية للقيام باتخاذ القرارات.

١١ ــ عدم توافر أساليب رقابة ومعلومات كافية:

ان مهمة الرقابة هي التأكد من أن الخطط تسير وفقا لما هو مرسوم لها و بالتالي فالتخطيط لن يكون له تأثير، الا اذا كان لدى الأشخاص العاملين فيه المعلومات الكاملة عن سير الخطط، والرقابة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالخطط ونجاح كل منها يعتمد على الآخر.

١٢ ــ مقاومة التغيير:

التخطيط قد يقترح أشياء جديدة وهذا قد يؤدي الى تغيير بعض العلاقات القائمة والمعروف بأن الأشخاص يقاومون التغير حفاظا على العلاقات القديمة.

جميع هذه الأسباب التي ذكرناها سابقا تظهر بان الحصول على خطط فعالة ليس بالأمر السهل ومع ذلك فالتعرف على هذه الأسباب يمكن من دراستها وتحاشيها أو العمل على تقليل تأثيرها.

ثانيا ـ صعوبات في العملية نفسها:

هنالك بعض الصعوبات التي تجعل عملية التخطيط ليست سهلة وهذه الصعوبات ليست مرتبطة بالشخص الذي يقوم بالتخطيط بل هي خارجة عن ارادته انها الصعوبات المزروعة في العملية نفسها وظروفها وهي موجودة مهما كان المخطط جيدا. ان هذه الصعوبات لا تعترض جميع نشاطات التخطيط ومع ذلك فان التعرف عليهاقد يزيل الاحباطات التي قد تحدث في عملية التخطيط.

١ ـ الصعوبة في الحصول على معلومات دقيقة:

ان حالة عدم التأكد الموجودة فيما يختص بالمستقبل تجعل الحصول على المعلومات الدقيقة عملية صعبة لأن العديد من العوامل تتغير ومن الصعب التنبؤ باتجاه هذا التغير. ومع ذلك فان استخدام أساليب التنبؤ الحديثة قد تجعل هذه الصعوبة أقل حدة ومع اعطاء اهتمام أكبر بالبيئة الكلية للمنظمة قد نستطيع تقليص هذهالفجوة في المعلومات الدقيقة.

٢ ـ مشكلة سرعة التغير:

ان سرعة التغير التي تحدث في الصناعة قد تربك الكثير من الشركات ففي صناعة الطائرات فان تحول الشركات من شركات صغيرة الى شركات كبيرة، مع التطور السريع في السلعة نفسها، قد فاق أي توقع.

٣ ـ عدم المرونة الداخلية:

هذه قد تكون متعلقة بالعامل الانساني، فالموظفون داخل الشركة يطورون نماذج سلوكية معينة من الصعب تغييرها. كذلك فان السياسات والاجراءات التي تطبق في شركة ما قد يصعب تغييرها لأن الموظفون قد اعتادوا عليها.

٤ ـ عدم المرون الخارجية:

المديرون ليس لديهم أية سلطة على البيئة الخارجية ولهذا فهي تفرض نوعا من عدم المرونة ويمكن القول بأن العوامل السياسية ومنظمات العمل كالنقابات العمالية والتغيرات التكنولوجية هي بعض عناصر البيئة الخارجية.

٥ ـ الوقت والنفقة:

ان القيام بعملية التنبؤ تحتاج الى وقت ونفقات ليس لها حدود ولهذا فان المنطق يدعو الى الانفاق ما دام هنالك ايرادات متوقعة من هذا الانفاق الا أن الأمر ليس بهذه السهولة.

كذلك فان عامل الوقت مهم لأن القرار يجب اتخاذه في وقت معين. وفي بعض الأحوال قد يضطر المدير لاتخاذ القرار تحت ضغط معين ولو لم تتوافر المعلومات الكافية.

زيادة فعالية التخطيط:

في هذا العالم السريع التغير فان على الادار يين أن يهيئوا الجو المناسب للتخطيط ويمكن وصفه في النقاط التالية:

١ ــ يجب الالزام بالتخطيط:

يجب على المدير ين اجبار المرؤوسين على الاشتراك في عملية التخطيط عن طريق وضع الأهداف ووضع العوامل الرئيسية في التخطيط واشراك جميع المستويات الادارية في عملية التخطيط. كل هذا يعني بأن عملية التخطيط لن تسير قدما الا اذا كانت اجبارية على جميع المستويات.

٢ ــ التخطيط يجب أن يبدأ من القمة:

ان الأهداف الرئيسية التي يعمل من خلالها الموظفون في الشركة يجب أن توضع على أعلى المستويات. واهتمام الادارة العليا بالتخطيط قد يؤدي الى الاهتمام العام بهذه العملية. فالقيام بمراجعة البرامج الموضوعة من قبل المرؤوسين قد يحفز الكل على الاشتراك في عملية التخطيط.

٣ ــ التخطيط يجب أن يكون منظما:

ان الهيكل التنظيمي الجيد يساعد في عملية التخطيط عن طريق جمع الأعمال وتفويض السلطات. فيجب على المدير ين أن يكونوا مسؤولين عن التخطيط في اداراتهم كما يجب اشراك الجميع في ذلك فالمرؤوس الذي ليس له الحق في اتخاذ القرارقد يشارك في جمع المعلومات.

٤ ــ التخطيط يجب أن يكون محددا:

مع أن هنالك بعض التخطيط الذي لا يمكن أن يكون محددا الا أنه بذلك ليس أكثر من مجرد أمان. الميزانيات بأرقامها العددية يمكن أن تجبر على وضع أرقام محددة.

٥ ــ الأهداف وعوامل التخطيط، والاستراتيجيات والسياسات يجب ايصالها:

ان من الأسباب الرئيسية لعدم التنسيق في عملية التخطيط هو عدم فهم المدير ين لأهدافهم وكذلك عدم فهم عوامل التخطيط والاستراتيجيات والسياسات وخاصة اذا كان هؤلاء المديرون يتخذون قرارات في هذه المجالات.

ان عملية الاتصال عملية صعبة وخاصة اذا كانت الأهداف والاستراتيجيات والسياسات غامضة وغير مفهومة.

٦ ــ أهمية المشاركة في التخطيط:

ان أفضل التخطيط يتم عندما يشارك جميع المسؤولين في عملية التخطيط وخاصة في المجالات التي يعملون فيها. هذا قد يجعلهم متحمسين للخطة ومستوعبين لها.

٧ ــ التخطيط الطويل الأجل يجب أن يتكامل مع التخطيط القصير الأجل:

كثير من المدير ين يوجهون اهتمامهم للخطط القصيرة الأجل و يعتبرون أن الخطط طويلة الأجل لا تؤثر في مجال مسؤولياتهم ويمكن القول بأن التخطيط الناجح لا يمكن أن يتوافر اذا كانت الخطط قصيرة الأجل لا تساهم ولا تتلاءم مع الخطط الطويلة الأجل.

٨ ــ التخطيط يجب أن يتضمن التعرف على التغيرات وتقبلها:

ان التغيير ضروري لبقاء المشروع وبما أن معظم الناس يقاومون التغيير فان على المدير ين أن يقوموا

بالتنبؤ في مؤسساتهم والتمهيد لتقبل هذا التغير حتى لا يكون مفاجئا و يكون هنالك عقبات في طريقه.

الخلاصة :

بعد القيام بدراسة التغيرات المختلفة وظروف المؤسسة فان العملية التالية هي في تحديد نوع الخطة التى تتلائم مع حاجة المؤسسة وظروفها.

وقد تم في هذا الفصل دراسة جميع أنواع الخطط وتحليلها وتوضيح علاقتها بعضها بالبعض الآخر. فالاستراتيجية تعرف بأنها المخططات العامة الطويلة الأجل التي تتضمن تحديد الأهداف وطرق العمل وتوزيع الموارد. أما السياسات فتستخدم اطارا عاما يستعان به لتحقيق الأهداف. وقد درست القواعد والاجراءات التي هي من أبسط أنواع الخطط والاجراء يعني بالتسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها لتحقيق هدف معين.

وقد تم التحدث عن البرامج التي تشتمل على الأهداف والسياسات والاجراءات والقواعد والمهمات فهي بذلك تتكون من عدد من أنواع الخطط المختلفة. أما الميزانيات التقديرية فتتكلم عن النتائج المتوقعة معبرا عنها بأرقام عددية.

وكذلك يمكن تصنيف الخطط حسب معايير متعددة، فحسب المعيار الزمني يمكن التكلم عن الخطط الطويلة الأجل والخطط القصيرة الأجل وحسب نوع النشاط يمكن التكلم عن الخطط التسويقية والخطط المالية والخطط الانتاجية.

ولا تخلو عملية التخطيط من بعض المصاعب التي تنتج عن الظروف المختلفة التي تحيط بعملية التخطيط وكذلك هنالك مصاعب ناتجة عن سوء تصرف بعض الأفراد تجاه عملية التخطيط.

وللتغلب على هذه الصعوبات يجب تهيئة المناخ المناسب لزيادة فعالية التخطيط و يتضمن ذلك ايمان المنظمة بهذه العملية من القمة وحتى أدنى المستويات الادارية وأن يكون التخطيط محددا ومنظما وأن يشارك جميع أفراد المنظمة بعملية التخطيط.

أسئلة للمراجعة

السؤال الأول : يمكن القول بأن التخطيط هو النظر للأمام أما الرقابة فهي النظر للخلف. ناقش هذه العبارة؟

السؤال الثاني : لماذا يمكن التفكير بالأهداف كنوع من أنواع الخطط؟

السؤال الثالث : ما هو الفرق بين القواعد والاجراءات؟

السؤال الرابع : مستخدما المعلومات التي درستها في هذا الفصل حدد سياسة معينة ثم ضع اجراء من أجل تنفيذ هذه السياسة؟

السؤال الخامس : ما هي الفروق الجوهر بة بين الخطط الطو يلة الأجل والخطط القصيرة الأجل؟

السؤال السادس : ما هي الصعوبات التي تعترض عملية التخطيط والناتجة عن طبيعة هذه العملية؟

السؤال السابع : ما هي الخطوات التي يمكن للمؤسسة القيام بها لز يادة فعالية التخطيط فيها؟

الفصل الثالث

أساليب البحث واتخاذ القرارات الادارية

مقدمة :

هنالك العديد من الطرق لانجاز عمل معين ومن النادر أن تجد طريقة واحدة أو حلا واحدا لمشكلة تجارية. وبما أن الحلول المختلفة لا تتساوى من ناحية قيمتها أوجدواها، لذى فان على المقرر أن يختار أفضل هذه الحلول لمشكلته مما يبين أن عملية اتخاذ القرارات عملية صعبة وتتطلب فهما واضحا لطبيعتها. ويمكن القول بأن عملية اتخاذ القرارات هي عملية رشيدة بعيدة كل البعد عن العواطف ولذا فان أي قرار خاطيء يتخذه شخص معين يمكن أن يعود الى ما يلي[1]:

١ ــ النقص في المعلومات وهذا أما أن يكون بسبب عدم صحتها أو لأن المعلومات غير كاملة بخصوص البدائل المختلفة ومدى تأثيرها على النتائج النهائية.

٢ ــ عدم القدرة على تحديد الأهداف بصورة دقيقة وهذا قد يؤدي الى عدم القدرة على معرفة البديل الأكثر ملائمة من غيره وفي كثير من الأحوال قد يكون هنالك عدد من الأهداف المتضاربة التي قد يؤدي عدم حلها الى البلبلة أو التخبط في اختيار البديل الملائم. فعلى سبيل المثال قد يكون هنالك قرار يتعلق بتحديد مستوى الخدمة الملائمة للمستهلكين، في هذه الحالة يجب تحديد الهدف المطلوب تحقيقه فاذا كان هنالك هدف وحيد وهو تخفيض النفقات فهذا يعني بأن الخدمة المعطاة للمستهلكين يجب الغاؤها كليا ولكن اذا أعطيت للخدمة قيمة معينة للمنظمة فالهدف يكمن في الوصول الى أعلى قيمة ناتجة عن الفرق بين قيمة الخدمة ناقصاً ما تنفقه المنظمة من مبالغ لتقديم هذه الخدمة.

٣ ــ عدم توافر الوقت الكافي للتعرف على البدائل المتاحة له.

أسلوب البحث في الادارة

كما قلنا سابقا فان عملية اتخاذ القرار هي عملية رشيدة (rational Process) وليست عاطفية ولهذا فان أسلوب البحث العلمي يمكن وضعه كما يلي:

١ ــ تحديد المشكلة

٢ ــ تطوير البدائل

٣ ــ تقييم البدائل من خلال الهدف الذي يسعى اليه المقرر.

---

(١)
Samuel.B. Richmond, **Operation Research For Management Decisions** (New York: The Ronald Press Company, 1968) p. 16.

٤ ــ اختيار أفضل البدائل
٥ ــ متابعة القرار وتقييمه.

١ ــ تحديد المشكلة : Identification of the Problem

أي أن يتم التعرف على الموضوع الذي سيتخذ القرار فيه. وهنا يجب معرفة جميع جوانب هذا الموضوع أو المشكلة اذا أردنا أن نسميها كذلك. والمشكلات تحدد الهدف الذي نسعى لاتخاذ قرار من أجله. وتحديد المشكلة أمر في غاية الأهمية لأننا نسير بدونها دون هدف واضح وربما اكتشفنا أثناء التعمق في معرفة جوانب المشكلة نواحي من الأفضل أخذها بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرار.

كذلك يجب معرفة الظروف المختلفة المرتبطة بهذه المشكلة لأن القرار الذي سيتخذ يتأثر بالظروف المحيطة وأن اختلفت هذه الظروف فلربما اختلف القرار. وفي كثير من الأحيان تسمى الظروف المحيطة «حالات الطبيعة» States of Nature والحالات الطبيعة تأثير كبير على قيمة البدائل كما سنرى فيما بعد.

ويمكن أن نقسم المشاكل الى أقسام ثلاثة[١].

أولا : المشاكل التقليدية وهي التي تتكرر وتحدث بصورة دائمة وهي نوعان، النوع الأول يتعلق بالمشاكل الروتينية مثل الاجراءات الجزائية و يتخذ القرار لحل هذه المشاكل بصورة عفوية لمعرفة المقرر بالبديل الواجب اتخاذه. والنوع الآخر هو المتعلق بتصريف شؤون العمل اليومية وحل المشاكل التي تعترض سير العمل و يعتمد القرار في هذا النوع على خبرة القائد والصفات القيادية التي يتمتع بها.

ثانيا : المشكلات الحيوية: وهي التي تتعلق بالخطط والسياسات التي تتبعها المنشأة وهنا على المنشأة أن تختار السبيل السليم لمعالجة هذه المشاكل وقد يتطلب الأمر اشراك العاملين أومناقشة الموضوع مع ذوي الاختصاص للوصول الى قرار سليم.

ثالثا : المشاكل الطارئة وهي التي تحدث دون أن يكون هنالك مؤشرات بحدوثها. وعلاجها يعتمد على المدير أو الرئيس الذي يجب أن يتخذ قراره بسرعة وحزم.

٢ ــ تطوير البدائل : Developing Alternatives

بعد تحديد المشكلة فان الخطوة التالية تصبح تطوير البدائل ومن النادر وجود بديل واحد لأي عمل، حتى أنه يمكن القول بأنه اذا كان هنالك بديل واحد فقط فهذا يعني بأن هنالك خطأ ما في هذا البديل[٢]. وبما أن صحة البديل المختار تعتمد على البدائل التي تم اكتشافها، لذا فان اكتشاف البدائل يعتبر أمرا مهما.

---

(١) محمود عساف، أصول الادارة (القاهرة : دار وهدان للطباعة والنشر، ١٩٧٩) ص ٥٠٧.

(٢) Koontz, O'Donnell, and Weihrich, op. cit. p. 239.

فالابداع والبحث العلمي والدراسات المختلفة تؤدي غالبا الى الحصول على بدائل من الصعب تقييمها كلها، لذا فان المقرر يحتاج الى مساعدة في هذا المجال.

٣ ــ تقييم البدائل : Evaluation of Alternatives

بعد الحصول على البدائل المناسبة فان عملية التقييم تعتبر الخطوة التالية وهي الغاية الأساسية لعملية اتخاذ القرارات. وفي هذا المجال يتم عادة عزل المتغيرات التي يمكن قياسها عدديا مثل الربح والتكاليف وعنصر الوقت. هذه العناصر طبعا مهمة ولكن أهمال العناصر الأخرى التي لا يمكن وضعها بصورة عددية يعتبر أمرا غير مقبول. فعوامل مهمة مثل العلاقات العمالية الجيدة أو الأحوال السياسية أمور لا يمكن وضعها بصورة عددية.

في حالة القدرة على تقييم المتغيرات بصورة عددية تصبح عملية اتخاذ القرار عملية سهلة ولكن في دنيا الأعمال فان العملية ليست سهلة الى هذا الحد ولذا فان رجل الأعمال أو المقرر الناجح هو الذي يخمن بصورة صحيحة.

كذلك يمكن استخدام أساليب أخرى في عملية التقييم مثل التحليل الحدي (Marginal Analysis) حيث تتم المقارنة بين الايرادات الاضافية والنفقات الاضافية التي تنتج عن ز يادة وحدة واحدة من الانتاج.

٤ ــ اختيار البدائل : The Choosing of an alternative

في الاختيار من بين البدائل المختلفة فان الادار يين يمكنهم استخدام ثلاثة منطلقات لاتخاذ القرار وهي الخبرة، التجر بة والبحث والتحليل[1].

فالاعتماد على الخبرة أساسا لاتخاذ القرار قد لعب دورا كبيرا وأكبر مما يستحق فالادار يون المتمرسون يعتقدون بأن انجازاتهم وأخطاءهم تشكل دليلا يمكن استخدامه لمعرفة المستقبل.

كذلك فالبعض ينادي بأسلوب التجر بة كطر يقة علمية بأن يجري تجر بة البدائل المختلفة ومعرفة ما سيحدث. وكثيرون يعتقدون بأن هذه الطر يقة يجب استخدامها بصورة أكبر لأنها تعطي الجواب الأكيد على صحة البديل أو قيمته. ولكن هذه الطر يقة لا تخلو من عيوب فالنفقات الباهظة والوقت الذي تستغرقه تجعل استخدام هذه الطر يقة محدودا.

أما الأسلوب الأكثر استخداما والأكثر تأثيرا فهو أسلوب البحث والتحليل و يتلخص هذا الأسلوب بتحليل المشكلة واكتشاف العلاقات بين المتغيرات المهمة وكذلك القيود التي لها علاقة بالهدف الذي نسعى لتحقيقه.

٥ ــ متابعة القرار وتقييمه :

بعد اختيار البديل الملائم والذي تم اختياره بناء على معيار معين فان عملية اتخاذ القرار لم تنته بعد لأنه لا بد من معرفة مدى تأثير هذا القرار وقدرته على تحقيق الهدف الذي اتخذ القرار من أجل تحقيقه.

(١) Ibid.. p. 246.

كذلك فان القرار يجب أن يبلغ لجميع من لهم علاقة به حتى تضمن المنظمة المؤازرة الكاملة من الجميع. ان ردود الفعل التي يمكن الحصول عليها قد تساعد المنظمة في اجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق الهدف.

فمثلا اذا كان القرار يتعلق بانتاج نموذج معين من سلعة معينة فالقرار يجب متابعته لمعرفة رد فعل السوق لهذا النموذج ويمكن استخدام رد الفعل من أجل اجراء تعديل على مواصفات السلعة اذا وجد ذلك ضروريا، والشيء نفسه يمكن أن يطبق على الأسعار أو قنوات التوزيع أو أية سياسة أخرى في الشركة.

أنواع القرارات :

كما ذكرنا سابقا فانه حتى يكون هنالك قرار لا بد من وجود بدائل، كذلك فان الظروف المحيطة أو العالم الخارجي له تأثير على قيمة البدائل المختلفة. البدائل المتاحة للمقرر نسميها استراتيجيات المقرر وتأثيرات العالم الخارجي تسمى حالات الطبيعة المختلفة.

ويمكننا استخدام استراتيجيات المقرر وحالات الطبيعة من أجل تحديد مصفوفة النتائج، وتكون كالتالي:

استراتيجيات المقرر	حالات الطبيعة			
	ح١	ح٢	ح٣	ح٤
س ١	• ن ١١	ن ١٢	ن ١٣	ن ١٤
س ٢	ن ٢١	ن ٢٢	ن ٢٣	ن ٢٤
س ٣	ن ٣١	ن ٣٢	ن ٣٣	ن ٣٤
س ٤	ن ٤١	ن ٤٢	ن ٤٣	ن ٤٤

• ن ترمز الى النتيجة، ح ترمز الى حالات الطبيعة؛ س ترمز الى استراتيجية المقرر. فمثلا ن ١١ الرقم الأول يرمز للعمود والرقم الثاني للصف أي النتيجة من حدوث حالة الطبيعة الأولى واتخاذ الاستراتيجية الأولى.

النتائج الموجودة داخل المصفوفة هي ناتجة عن تقاطع استراتيجية مع حالة من حالات الطبيعة ولنفترض أن المشكلة تتعلق بمخزون من بضاعة معينة فالاستراتيجيات في هذه الحالة هي كمية البضاعة التي يتم شراؤها وحالات الطبيعة هي مستويات الطلب أي طلب الزبائن من البضاعه. وحالات الطبيعة هي من الأمور الخارجة عن سيطرتنا.

انطلاقا من هذا التوضيح لتركيب القرارفانه يمكن أن نقسم القرارات الى ثلاثة أنواع رئيسية:

١ ـ القرارات في حالة التأكد **Decisions Under Certainty**

٢ ـ القرارات في حالة المخاطرة **Decisions Under Risk**

٣ ـ القرارات في حالة عدم التأكد **Decisions Under Uncertainty**

والمعيار الرئيسي الذي استخدم في هذا التصنيف هو درجة معرفة المقرر باحتمال حدوث حالات الطبيعة المختلفة.

١ ـ القرارات في حالة التأكد : Decisions Under Certainty

هذا النوع من القرارات يعتبر أسهلها على الاطلاق ففيه لا يوجد تأثير للعالم الخارجي على النتائج لذا نكون متأكدين من نتيجة كل استراتيجية من استراتيجياتنا فمصفوفة النتائج لها عمود واحد فقط أو حالة طبيعية واحدة. فلذا كانت المشكلة تتعلق بالوصول الى الحد الأدنى من التكاليف فاننا نختار أقل البدائل تكلفةواذا كانت تتعلق بالوصول الى الحد الأعلى من الربح فاننا نختار أعلى البدائل ربحاً.

لنأخذ مثالا بسيطا ولنفترض بأن لدينا ثلاث سلع يمكن التعامل بها والأرباح التي تنتج عن هذه السلع هي:

الاستراتيجيات	الربح (بالدينار)
سلعة أ	١٠٠
سلعة ب	١٥٠
سلعة جـ	١٢٥

في هذه الحالة فان المنطق يقتضي باختيار التعامل بالسلعة (ب) لأنها تعطي أعلى ربح اذا لم يكن هنالك عوامل أخرى. وفي هذه الحالة نحن متأكدون من نتيجة كل استراتيجية ولذلك لا يوجد حالات طبيعة أخرى. أما في حالة التكاليف فيختار أقل رقم بدلا من أعلى رقم.

٢ ـ القرارات في حالة المخاطرة : Decisions Under Risk

يمتاز هذا النوع من أنواع القرارات بمعرفة المقرر باحتمال حدوث حالات الطبيعة المختلفة، أي أن هنالك أكثر من حالة من حالات الطبيعة ولكننا نعرف احتمالات حدوثها. ولنأخذ مثالا يوضح هذا النوع، فلو فرضنا بأن الطلب على سلعة معينة لن يتجاوز أربع وحدات وكانت احتمالات الطلب

المختلفة كالتالي:

الطلب	احتمال حدوثه
صفر	١٥ر٠
١	٢٠ر٠
٢	٢٥ر٠
٣	٣٠ر٠
٤	١٠ر٠

فالمثال يتعلق بقرار في حالة المخاطرة لأن احتمال حالات الطبيعة المختلفة معروفة. فمثلا احتمال أن يكون الطلب ٣ وحدات هو ٣٠ بالمئة وهذا يعني أنه اذا تكررت العملية مرات كثيرة فان حالة الطلب على ٣ وحدات يكون ٣٠ بالمئة من الحالات.

ومن أجل الوصول الى أفضل بديل يتم حساب القيمة المتوقعة لكل استراتيجية ولنأخذ مثالا يتعلق بسباق الخيل. ولنفترض أن هنالك أربع استراتيجيات يمكن للمراهن أن يختار أحدها وهي عدم المراهنة، المراهنة على أن الحصان سيفوز بالمركز الأول، المراهنة على أنه سيفوز بالمركز الثاني والمراهنة على أنه سيفوز بالمركز الثالث. حالات الطبيعة هي أنه سيفوز بالمركز الأول أو بالمركز الثاني أو بالمركز الثالث أو أنه سيخسر وهذا يعطينا أربع استراتيجيات وأربع حالات طبيعة ولنفترض بأن النتائج كما هي في المصفوفة التالية:

استراتيجيات المراهن	حالات الطبيعة			
	ربح المركز الأول	ربح المركز الثاني	ربح المركز الثالث	خسر
لا تراهن *	٠	٠	٠	٠
راهن على المركز الأول	١٦	٣-	٣-	٣-
راهن على المركز الثاني	٤	١٠	٣-	٣-
راهن على المركز الثالث	٢	٤	٦	٣-

* المصفوفة معطاة لنا و بالدنانير

ولنفترض أيضا بأن احتمال حدوث حالات الطبيعة هي كالآتي:

حالات الطبيعة	الاحتمال
المركز الأول	٠٫٢٥
المركز الثاني	٠٫٤٠
المركز الثالث	٠٫١٥
يخسر	٠٫٢٠

وبمعرفة الاحتمالات فان القرار هو في حالة المخاطرة والمعيار الذي يمكن استخدامه هو استخراج القيمة المتوقعة لكل استراتيجية **Expected Value** ولهذا فالقيمة المتوقعة لكل لكل استراتيجية تتكون من القيمة المتوقعة للنتائج المختلفة في الاستراتيجية أي جمع حاصل ضرب الناتج في احتمال حدوثه لكل استراتيجية ويمكن حساب القيمة المتوقعة للاستراتيجيات الأربع كالتالي:

١ ــ استراتيجية عدم الرهان = (٠٫٢٥ × ٠) + (٠٫٤٠ × ٠) + (٠٫١٥ × ٠) + (٠٫٢٠ × ٠) = صفر

وهذا يعني بأن القيمة المتوقعة من عدم الرهان هي صفر.

٢ ــ استراتيجية المراهنة على المركز الأول = (٠٫٢٥ × ١٦) + (٠٫٤٠ × ــ٣) + (٠٫١٥ × ــ٣) + (٠٫٢٠ × ــ٣) = ١٫٧٥

٣ ــ استراتيجية المراهنة على المركز الثاني = (٠٫٢٥ × ٤) + (٠٫٤٠ × ١٠) + (٠٫١٥ × ــ٣) + (٠٫٢٠ × ــ٣) = ٣٫٩٥

٤ ــ استراتيجية المراهنة على المركز الثالث = (٠٫٢٥ × ٢) + (٠٫٤٠ ×٤) + (٠٫١٥ × ٦) + (٠٫٢٠ × ــ٣) = ٢٫٤

و بذلك فان الاستراتيجية الثالثة وهي المراهنة على المركز الثاني تعطي أعلى قيمة متوقعة وهي ٣٫٩٥ وعليه، فانها تعتبر أفضل الاستراتيجيات. ويمكن تبرير هذا الاختيار بأنه اذا تكرر السباق مرات كثيرة فان مجموع الربح من هذه الاستراتيجية سيكون أعلى من باقي الاستراتيجيات.

الا أن هنالك بعض الاعتراض على الافتراض القائل بأنه اذا تكرر هذا السباق لأن هذا السباق قد لا يتكرر بالظروف نفسها مرة أخرى، الا أن الاجابة على هذا الاعتراض مبنية على أساس أن مجموع الايرادات ستكون الاعلى اذا اختار المقرر دائما تلك الاستراتيجية التي تعطي أعلى قيمة متوقعة.

٢ ـ القرارات في حالة عدم التأكد : Decisions Under Uncertainty

هذا النوع من مشاكل القرارات ربما كان أكثرها أهمية لتكرر حدوثه في دنيا الأعمال التجارية. وقد أطلق عليه القرارات في حالة عدم التأكد لأن احتمال حدوث حالات الطبيعة غير معروفة.

في هذه الحالة لا بد من ايجاد مخرج يساعدنا على تخطي العقبة الناتجة عن عدم توافر معلومات كافية تتعلق باحتمال حدوث حالات الطبيعة. وهكذا فالمشكلة هي في ايجاد معيار جيد للمساعدة في اختيار الاستراتيجية المناسبة وسوف نستعرض فيما يلي أربعة معايير يمكن استخدامها في هذه الحالة:

أولا : المعيار المتشائم وهو معيار يسمى فيه المقرر للحصول على أفضل ناتج من النواتج المتأكد منها، وهكذا فهو في كل استراتيجية متأكد من أن ما سيحصل عليه لن يكون أقل من أسوأ ناتج ولذا يتم اختيار أسوأ ناتج من كل استراتيجية، ويمكن أن نسمي هذا المعيار باسم الشخص الذي وضعه وهو ابراهام وولد Abraham Wald [1] والحل هو أفضل أسوأ النتائج من الاستراتيجيات المختلفة ولتوضيح الحل يمكننا استخدام مثال اذا كان لدينا المصفوفة التالية للنتائج (أرباح الدنانير) لأربع استراتيجيات وأربع حالات طبيعية.

استراتيجيات المقرر	حالات الطبيعة			
	ح ١	ح ٢	ح ٣	ح ٤
س ١	١٥	٢٠	٢١	٥٢
س ٢	١٦	١١	١٥	١٨٠
س ٣	٢٤	١٠	٩	١٥
س ٤	١٨	٢٠	٦	١١

ان أسوأ ما سيحدث في كل استراتيجية هو التالي:ـ

س ١ ⬜١٥

س ٢

(١) Richmond, op. cit., p. 33.

س ٣ ٩
س ٤ ٦

ولذلك يتم اختيار الاستراتيجية الأولى لأنها تعطي أفضل النتائج وفقا لمعيار وولد Wald أي أفضل الأسوأ.

بعضهم يصف معيار وولد Wald بأنه متشائم ولذلك يقترحون أفضل الأفضل Maximax ولكن هذا المعيار بعيد كل البعدعن المنطقية وقد ظهر معيار آخر كحل وسط بين معيار وولد و بين المعيار المتفائل Maximax وهذا المعيار هو التالي:

ثانيا : معيار ليونيد هورور يز Leonid Hurwicz [1] وهو يجمع بين أسوأ ناتج في كل استراتيجية وأفضل ناتج. وحتى يحدد مقدار التفاؤل فانه يقترح اختيار رقم بين الصفر والواحد فاذا كان غير متفائل، فالرقم المختار كمقابل يكون صفرا واذا كان متفائلا جدا فيختار رقم الواحد وان كان أقل من التفاؤل الكامل فيمكنه اختيار أي رقم نحو ٤ر٠ أو ٥ر٠ أو ٠٦ر٠ أو أي رقم آخر بين الصفر والواحد للتعبير عن تفاؤله. وهكذا فاذا اختار ٦ر٠ للتعبير عن التفاؤل فباقي الواحد أي ١ ــ ٦ر٠ = ٤ر٠ هو مقابل التشاؤم. و يضرب مقابل التفاؤل في أفضل رقم في كل استراتيجية ومقابل التشاؤم في أسوأ رقم ويجمع الرقين لكل استراتيجية التي تعطي أعلى رقم في حالة الربح أو أقل رقم في حالة التكاليف.

ولتوضيح استخدام هذا المعيار لنأخذ المثال نفسه الذي استخدم في المعيار الأول:

استراتيجيات المقرر	حالات الطبيعة			
	ح ١	ح ٢	ح ٣	ح ٤
س ١	١٥	٢٠	٢١	٥٢
س ٢	١٦	١١	١٥	١٨
س ٣	٢٤	١٠	٩	١٥
س ٤	١٨	٢٠	٦	١١

ولنفترض بأن مقابل التفاؤل هو ٦ر٠ فيكون مقابل التشاؤم هو ٤ر٠ ولنحدد أفضل الأرقام وأسوأها في كل استراتيجية كالتالي:

(١) Ibid, p. 33.

الاستراتيجيات	أفضل الأرقام	أسوأ الأرقام
س ١	٥٢	١٥
س ٢	١٨	١١
س ٣	٢٤	٩
س ٤	٢٠	٦

ولتقييم الاستراتيجيات نضرب مقابل التفاؤل في أفضل الأرقام ومقابل التشاؤم في أسوأ الأرقام ثم نجمع لكل استراتيجية.

س ١ = (٥٢ × ٦ر٠) + (١٥ × ٤ر٠) = ٣٧ر٢

س ٢ = (١٨ × ٦ر٠) + (١١ × ٤ر٠) = ١٥ر٢

س ٣ = (٢٤ × ٦ر٠) + (٩ × ٤ر٠) = ١٨

س ٤ = (٢٠ × ٦ر٠) + (٦ × ٤ر٠) = ١٤ر٤

وهكذا نجد بأن الاستراتيجية الأولى تعطي أعلى قيمة متوقعة ومن أجل ذلك تعتبر أفضل الاستراتيجيات حسب معيار هورو يز.

ثالثا : المعيار الثالث هو معيار لابلاس Laplace [١] والمنطق المستخدم هنا هو أنه اذا لم يكن لدينا أية معلومات عن احتمال حدوث حالات الطبيعة فالأفضل افتراض احتمالات متساوية وهكذا لاختيار أفضل الاستراتيجيات فاننا نأخذ عادة الوسط الحسابي للنتائج في كل استراتيجية أو مجموع النتائج ونختار الاستراتيجية العائدة لأعلى رقم في حالة الأرباح وأقل رقم في حالة التكاليف فاذا أخذنا المثال السابق فالوسط الحسابي للنتائج في كل استراتيجية أي جمع الأرقام وتقسيمها على عدد حالات الطبيعة هي التالية:

س ١ = $\frac{١٠٨}{٤}$ = ٢٧

س ٢ = $\frac{٦٠}{٤}$ = ١٥

(١) Ibid, p. 36.

$$س\ ٣ = \frac{٥٨}{٤} = ١٤٫٥$$

$$س\ ٤ = \frac{٥٥}{٤} = ١٣٫٧٥$$

و بذلك تكون الاستراتيجية الأولى أفضل الاستراتيجيات الا أن الكثيرين يهاجمون هذا المعيار لأنه لا يعطي أساسا سليما لاتخاذ القرار لاعتماده على عدد حالات الطبيعة الموجودة ولا ينظر الى قيمة كل حالة من حالات الطبيعة.

رابعا : معيار الندم Minimax Regret هذا[٢] المعيار ينظر الى الندم الذي يشعر به الفرد بعد اتخاذه للقرار. فاذا لم يتخذ القرار السليم فانه يشعر بالندم بمقدار الفرق بين أعلى ناتج في حالة الطبيعة والنتيجة التي حصل عليها. هذا المعيار وضعه L.J.Savage ولذلك سمي باسمه. ولنأخذ المصفوفة نفسها التي استخدمناها سابقا لاستخراج مصفوفة الندم منها :

المصفوفة الأصلية

الاستراتيجية	حالات الطبيعة			
	ح ١	ح ٢	ح ٣	ح ٤
س ١	١٥	٢٠	٢١	٥٢
س ٢	١٦	١١	١٥	١٨
س ٣	٢٤	١٠	٩	١٥
س ٤	١٨	٢٠	٦	١١

مصفوفة الندم

الاستراتيجية	حالات الطبيعة			
	ح ١	ح ٢	ح ٣	ح ٤
س ١	٩	٠	٠	٠
س ٢	٨	٩	٦	٣٤
س ٣	٠	١٠	١٢	٣٧
س ٤	٦	٠	١٥	٤١

في حالة الطبيعة الأولى فان أعلى رقم في العمود هو ٢٤، ولذلك فلو حدثت حالة الطبيعة الأولى وكان المقرر قد اختار الاستراتيجية الأولى فانه يندم بمقدار الفرق بين أل ٢٤ وال ١٥ أي يندم بمقدار ٠٩. ولذلك نجري حساب مقدار الندم الذي يشعر به الفرد لو لم يختار الاستراتيجية المثالية ولهذا نطرح جميع الأرقام في كل عمود من أعلى رقم في هذا العمود وهذا يعطينا الندم الذي يشعر به الفرد.

وبعد الحصول على مصفوفة الندم تحاول تطبيق معيار وولد Wald على المصفوفة للحصول على افضل الاستراتيجيات. وبما أنه مصفوفة الندم هي مصفوفة تكاليف فان أسوأ

(٢) Ibid, p. 35.

الأرقام هي أعلى الأرقام. ولذا فان أسوأ الأرقام لكل استراتيجية هي التالي:

س ١ = ٩

س ٢ = ٣٤

س ٣ = ٣٧

س ٤ = ٤١

وأفضل الأرقام هي أقلها و بالتالي فالاستراتيجية الأولى هي أفضل الاستراتيجيات وفي كثير من الأحيان فان المقرر قد يستخدم مزيج الاستراتيجيات Mixed Strategies تحت بعض الافتراضات عن الاحتمالات وعن تفضيلاته و بذلك فقد يفضل اختيار البديل عن طريق رمي قطعة نقدية أو أي طريقة حظ أخرى ومزيج الاستراتيجيات من الأسس المعتمدة في نظرية المباريات. Game Theory

بحوث العمليات واتخاذ القرارات : Operations Research and Decision Making.

استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات يرجع الى الحرب العالمية الثانية حيث استخدم من قبل الجيش الأمريكي في ذلك الوقت. و بعد انتهاء الحرب تم استخدام بحوث العمليات في الصناعة في كل من الولايات المتحدة و بريطانيا.

بحوث العمليات اليوم تشير الى تطبيق الطريقة العلمية لمشاكل تتعلق بأعمال العديد من الوحدات كالأعمال التجارية، الأعمال الحكومية، أو المؤسسية وفي الادارة تستخدم بحوث العمليات لتوفير أساس عددي للقرارات، هذا الأساس يعطي الادارة المعيار الذي تستخدمه لاتخاذ القرار المناسب.

وبحوث العمليات مثل العلوم الأخرى لها مناهجها العلمي و تتكون المنهاج العلمي من خمس خطوات:[١]

١ ــ تحليل المشكلة: في هذه الخطوة يتم تعريف أهداف البحث وصيغة الحل المطلوبة.

٢ ــ اختيار النموذج الرياضي: في هذه الخطوة يقوم الباحث بتشكيل النموذج الذي يمثل الوضع تماما. ويمكنه عن طريق هذا النموذج أن يفحص مدى تأثير بعض العوامل على الحل.

٣ ــ الحصول على الحل للمشكلة: يستطيع الباحث استخدام النموذج للوصول الى الحل المطلوب عن طريق تغيير العوامل التي يرغب في فحصها ومعرفة تأثيرها على النتيجة. ومن الطبيعي أن يكون النموذج مبسطا ولا نستطيع ادخال جميع المتغيرات ضمن النموذج بل يقتصر على المتغيرات المهمة.

٤ ــ يحدد الباحث الشروط التي يجب توافرها لاستخدام الحل ويحدد نقاط الضعف الموجودة والناتجة عن الافتراضات في النموذج المستخدم.

٥ ــ استخدام النموذج: في هذه الحالة يجري تعميم استخدام النموذج ويجب أن يوضح لمن سيستخدمه نقاط القوة والضعف في هذا النموذج.

(١) Richard I. Levin, and Charles A. Kirkpatrick, **Quantitative Approaches To Management** (New York: McGraw-Hill Book Company, 1975), p. 15.

بعض النماذج المستخدمة في بحوث العمليات :

لتوضيح بحوث العمليات سوف يجري تعريف بعض النماذج المهمة المستخدمة :

١ ــ البرمجة الخطية: هذا الأسلوب يستخدم بشكل كبير وخاصة للوصول للحد الأقصى أو الحد الأدنى لدالة موضوعية. واستخدامه عادة عندما يكون لدينا عدد من المتغيرات التي تؤثر في الوصول الى هدف معين والمشكلة هي اختيار أفضل مزيج من هذه المتغيرات ويجب أن تكون العلاقة بين المتغيرات وبين الهدف علاقة خطية.

٢ ــ خطوط الانتظار: ويطبق في حالة خطوط الانتظار. فعلى سبيل المثال اذا كان في الشركة كمبيوتر يتم استخدامه من قبل ادارات مختلفة. واذا كان على الادارات والأفراد الانتظار للحصول على الخدمة فان الانتظار يعتبر مكلفا للمنظمة وكذلك هنالك تكلفة للتخلص من خطوط الانتظار أو تخفيفها وبذلك يكون الهدف من هذا النموذج هو الموازنة بين تكلفة الانتظار مقابل تكلفة الطاقة المعطلة، أي يمكن زيادة الطاقة الانتاجية لانهاء خطوط الانتظار وهذا مكلف للمنظمة أو الابقاء على خطوط الانتظار وهذا مكلف أيضا.

٣ ــ نموذج النقل: هذا النموذج يتعلق بالوصول الى الحد الأدنى من التكاليف المتعلقة بنقل عدد من الوحدات من أماكن انتاجها الى أماكن استهلاكها، علما بأنه يجب ارضاء جميع الأطراف أي ارضاء الزبائن عن طريق تلبية طلباتهم وأيضا نقل وحدات جميع المصانع كذلك. في هذا النموذج يجب أن تكون الوحدات المطلوبة مساوية للوحدات المعروضة أو المنتجة.

٤ ــ نموذج التعيين: ويتعلق هذا النموذج بالوصول الى أفضل تعيين لعدد من العمال لانجاز عدد من الوظائف أو عدد من الآلات لانتاج عدد من السلع والهدف من ذلك هو الحد الأدنى من التكاليف. ان هذا النموذج يسهل عملية الحصول على الاجابة اذا علمنا بانه اذا كان المطلوب تعيين ٥ عمال لانجاز ٥ مهمات فان عدد البدائل هو مضروب الخمسة أي ٥ × ٤ × ٣ × ٢ × ١ = ١٢٠ بديل.

٥ ــ شجرة القرارات: وتعتبر من الأساليب الرياضية القوية التي تستخدم في تحليل العديد من المشاكل كمشاكل الاستثمار والأسعار الخ. ومن أجل استخدام هذا الأسلوب لا بد من تحديد الأمور التالية:

١ ــ نقاط اتخاذ القرارات والبدائل عند كل نقطة.

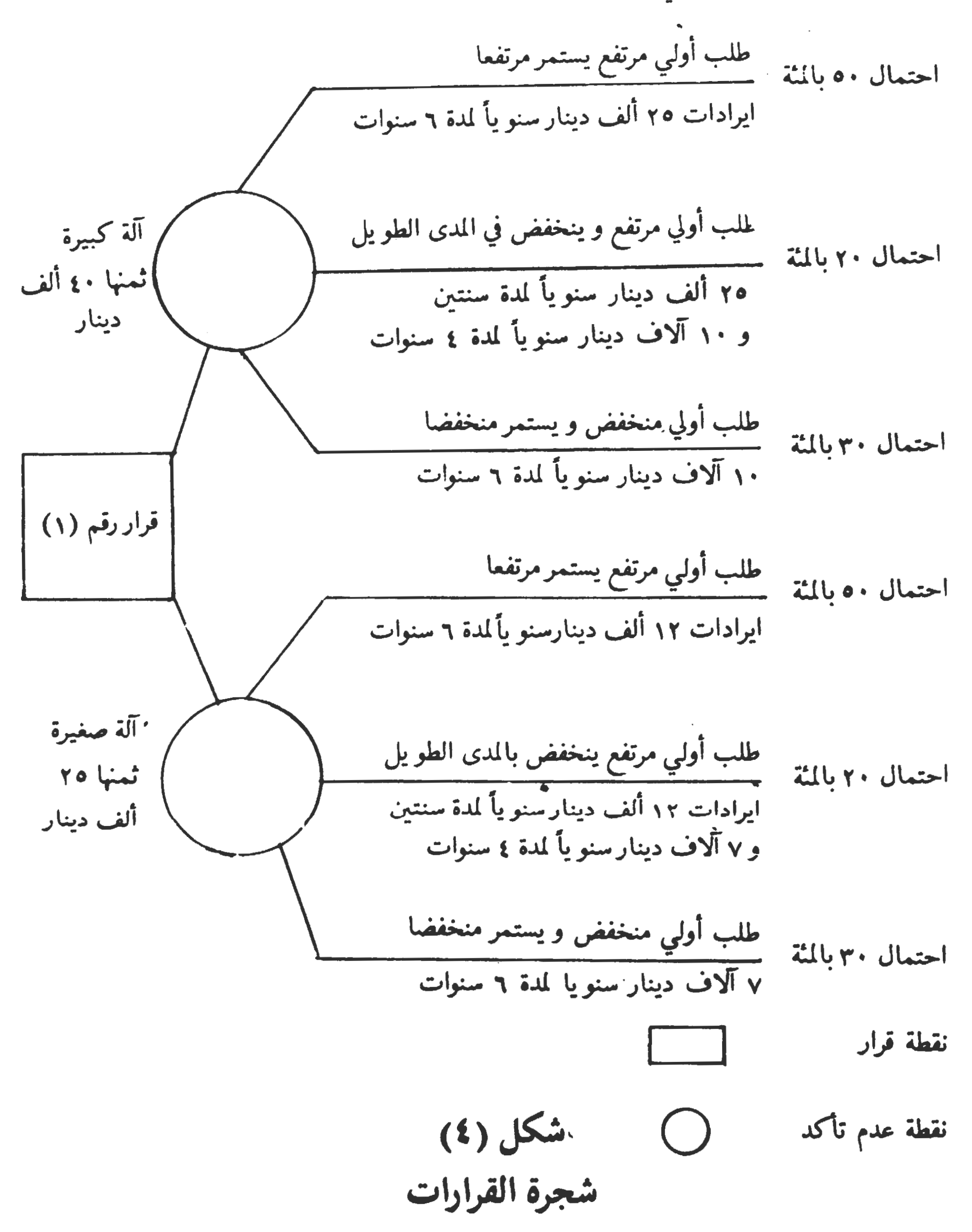
٢ ــ نقاط عدم التأكد والحالات عند كل نقطة.

٣ ــ الايرادات والتكاليف المتعلقة بمختلف الحوادث والأعمال.

٤ ــ الاحتمالات للحوادث المختلفة

والشكل التالي هو نموذج لشجرة قرار متعلقة بالاستثمار اما في شراء آلة كبيرة أو آلة صغيرة.

شجرة القرارات تكون كالتالي:



شكل (٤)

شجرة القرارات

ويجري تقييم البديلين عن طريق استخراج الايرادات المتوقعة لكل بديل ثم اختيار أفضل البديلين. وهنالك أساليب رياضية أخرى مثل التحليل الشبكي وسلسلة ماركوف وغيرها من الأساليب المستخدمة في بحوث العمليات.

الخلاصة

تعتبر عملية اتخاذ القرارات مهمة نتيجة للتغيرات الكثيرة التي أصبح على رجال الأعمال الألمام بها لاتخاذ قرار سليم. كذلك فان أي قرار خاطيء يضيف عبئا ماليا على المؤسسات وخاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تعيشها هذه المؤسسات في السوق.

ولاتخاذ القرار السليم لا بد من تحديد المشكلة وتعريفها تعريفاً واضحا ثم تطوير البدائل المتاحة للمقرر، وجمع المعلومات المتعلقة بكل بديل من هذه البدائل حتى يضمن اختيار أفضل البدائل. وهذا لا يعني بأن عملية اتخاذ القرارات تنتهي عند هذا الحد اذ لا بد من القيام بمتابعة تنفيذ القرار للتعرف على أية انحرافات وتصحيحها.

يمكن أن تقسم القرارات حسب معرفة المقرر باحتمال حدوث حالات الطبيعة الى ثلاثة أصناف رئيسية وهي القرارات في حالة التأكد والقرارات في حالة المخاطرة والقرارات في حالة عدم التأكد. ولكل نوع من هذه الأنواع المعايير التي تستخدم في اتخاذ القرار الملائم

وقد حدث تطور كبير على عملية اتخاذ القرارات نتيجة استخدام الأساليب الرياضية في بحوث العمليات مثل البرمجة الخطية، نموذج النقل والتوزيع، التحليل الشبكي، سلسلة ماركوف، نموذج خطوط الانتظار وشجرة القرارات وغيرهامن الأساليب الرياضية التي ساعدت في تطوير عملية اتخاذ القرارات وجعلها مبنية على أسلوب علمي. هذا بالاضافة الى استخدام الكمبيوتر الذي يساعد على التعامل مع حجم كبير من المعلومات واعطاء النتائج بسرعة كبيرة ودقة متناهية.

أسئلة للمراجعة

١ ـ ما هي الأسباب التي تؤدي الى اتخاذ قرار خاطيء؟

٢ ـ حدد الخطوات التي يجب اتباعها لاتخاذ قرار سليم؟

٣ ـ ما هي أنواع القرارات وفقا لمعرفة المقرر لاحتمال حدوث حالات الطبيعة؟

٤ ـ شركة ترغب في تحديد عدد الوحدات الواجب شراؤها من سلعة معينة فاذا كانت الاستراتيجيات المطلوب الاختيار من بينها هي شراء ١٥، ٢٠، ٢٥، ٣٠ وحدة وحالات الطلب المتوقعة هي ٢٠، ٢٥، ٣٠، ٣٥ وحدة وسعر الوحدة الواحدة في السوق ١٠ دنانير وتكلفة شراءها ٨ دنانير فأي من هذه البدائل أفضل مستخدما المعايير الأربعة (مقابل التفاؤل ٦ر٠ والوحدة التي لا تباع تقدر ب ٥ دنانير).

٥ ـ ما هو الفرق بين القرار في حالة عدم التأكد والقرار في حالة المخاطرة.

٦ ـ ماذا نعني بأسلوب البرمجة الخطية

٧ ـ كيف تستخدم شجرة القرارات في حل مشاكل الاستثمار.

الباب الثالث
وظيفة التنظيم الاداري

الفصل الأول: مفهوم الوظيفة التنظيمية وأهميتها وأنواع التنظيم الاداري

الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي، طرق التقسيم والخرائط التنظيمية

الفصل الثالث: السلطة الادارية، أنواعها وتفويضها.

الفصل الأول
مفهوم الوظيفة التنظيمة وأهميتها وأنواع التنظيم الاداري

مفهوم الوظيفة التنظيمية وأهميتها : (Organizing Function)

قبل البدء بتعريف الوظيفة التنظيمية يجب التميز بين اصطلاح المنظمة أو المنشأة واصطلاح التنظيم. فالمنظمة أو المنشأة هي عبارة عن نظام أو وحدة اجتماعية يتم تصميمها على شكل تنظيمي معين وذلك لتحقيق أهداف محددة. وهناك أنواع متعددة للمنظمات كالمنظمات الصناعية والتجارية والزراعية والخدمات. في حين أن التنظيم هو احدى الوظائف الادارية للمنظمة وهو يتضمن تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنظمة أو المنشأة وتوزيعها على العناصر الانسانية فيها. هذه الوظيفة لها أهميتها نظرا لكونها تربط بين وظائف المنظمة المختلفة من انتاج وتسويق ومالية وأفراد وغيرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتحتاج كل منظمة الى تنظيم اداري حتى تتمكن من توزيع العمل بين العاملين فيها بشكل يوضح علاقتهم بعضهم ببعض ويحدد السلطات والمسؤوليات لكل منهم.

وقد حاول كتاب الادارة ايجاد تعريفات متعددة للتنظيم منها:

«التنظيم هو تحديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف أو الخطة وترتيبها في مجموعات يمكن اسنادها الى أفراد»[1].

«التنظيم هو تجميع لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط واسناد هذه النشاطات الى ادارات تنهض بها، وتفويض الصلاحية اللازمة لادارتها»[2]

«التنظيم هو تقسيم العمل الى عناصر ومهمات ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة، واسنادها الى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة»[1].

يلاحظ أن معظم التعاريف تتفق فيما بينها على أن التنظيم هو الاطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، و يتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات وكذلك تحديد الامكانات والموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد، وتوضيح العلاقات الادارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية.

وقد ركز رواد الفكر الاداري الأوائل على تصميم الهيكل التنظيمي أي على الشكل الرسمي للعلاقات والمستويات الادارية وخطوط الاتصال والحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية. بينما ركز

(١) L. Urwick, **The Elements of Aministration** (New York, N. Y.: Harper Brothers, 1943), p. 36.

(٢) H. Koontz & C. O'Donnell, **Principles of Management** (New York, N. Y.: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1964), p. 105.

(٣) George Terry, **Principles of Management** (Illiniois: Irwin, 1972) م

رواد الفكر الاداري الحديث على العنصر الانساني والتفاعلات المختلفة التي يحدثها داخل الهيكل التنظيمي. وبشكل عام يمكن القول أن التنظيم الاداري يضم العناصر التالية:[1]

١ ــ الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة أو المنشأة لتحقيق أهدافها.

٢ ــ الأفراد أو العاملون في المنظمة على مختلف مستوياتهم العلمية أو الفنية.

٣ ــ الامكانات أو الموارد المتاحة للمنظمة وهي تشمل المواد والطاقة والمال والمعلومات والتكنولوجيا.

٤ ــ السياسات أو القواعد الموجودة في الخطة والتي يسترشد بها الأفراد في أدائهم لأعمالهم وفي استخدامهم للامكانات المتاحة.

٥ ــ النظم والاجراءات أو الطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الأعمال أو الأنشطة.

٦ ــ الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال والنشاطات المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال ومواقع المسؤولية واتخاذ القرار.

هذا، ولكل من العناصر السابقة دوره وأهميته في الوظيفة التنظيمية. ولكن أهم هذه العناصر هو عنصر الأفراد لأنهم القوة الدافعة الحقيقية والمحركة لأي تنظيم اداري. فهم الذين يتولون تصميم التنظيم وتوزيع السلطات والمسؤوليات ويسترشدون بالسياسات والنظم والاجراءات، كما يقومون بالتنفيذ الفعلي للنشاطات.

فوائد الوظيفة التنظيمية :

تحقق الوظيفة التنظيمية للمنظمة أو المنشأة فوائد متعددة[2] تتمثل فيما يلي:ــ

١ ــ تمكن الوظيفة التنظيمية من التوزيع العلمي للأعمال والوظائف بحيث يتم تفادي اسناد أعمال أو وظائف للأفراد بناء على عوامل شخصية

٢ ــ تمكن الوظيفة التنظيمية من القضاء على الازدواجية في العمل وذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين بحيث يتم تحديد وظيفة كل فرد عامل في المنظمة وواجباته.

٣ ــ تمكن الوظيفة التنظيمية من تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في المنظمة أو المنشأة مما يساعد كل فرد منها لأن يدرك موقعة الاداري وما هية الدور المطلوب منه للقيام بالأعمال الموكل بها.

٤ ــ تمكن الوظيفة التنظيمية من تحديد السلطة الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها.

٥ ــ تمكن الوظيفة التنظيمية من التنسيق بين النشاطات المختلفة للمنظمة بفاعلية حتى يمكن بناء علاقات ادارية مناسبة بين الوحدات التنظيمة المختلفة.

---

(١) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي (الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٥)، ص ١٦١.

(٢) مدني عبد القادر علاقي، الادارة، (جدة: تهامة، ١٩٨١) ص ٣١٥. راجع أيضا خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مبادىء ادارة الأعمال (بغداد: وزارة التعليم والبحث العلمي، ١٩٨٠)، ص ١٩٨.

٦ ــ تمكن الوظيفة التنظيمية من الاستجابة للتغيرات التي تحدث للمنظمة سواء في أعمالها أو الأفراد العاملين فيها أو التكنولوجيا المستخدمة أو في العناصر البيئية التي تحيط بها مما يساعد المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

٧ ــ تنشيء الوظيفة التنظيمية اجراءات قياسية وذلك عن طريق وضع اجراءات العمل وتحديدها، و بالتالي فهي توفر على الأفراد العاملين في المنظمة عبء تحديد مثل هذه الاجراءات في كل مرة يقومون فيها بالأعمال المسؤولين عنها.

٨ ــ تعمل الوظيفة التنظيمية على نقل القرارات الى جميع أجزاء المنظمة وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال بها وتمد الأفراد العاملين بالمعلومات والصلاحيات التي تساعدهم على القيام بأعمالهم.

٩ ــ تعمل الوظيفة التنظيمية على تنمية الأفراد العاملين في المنظمة عن طريق تدريبهم وتنمية قدراتهم بشكل يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل.

يتضح مما سبق مدى أهمية الوظيفة التنظيمية لأية منظمة أو منشأة. وأن الحاجة الى هذه الوظيفة تستند الى الحقائق التالية:[١].

أولا : يترتب على عدم وجود تنظيم اداري لأية منظمة الفوضى والارتباك في تصنيف العمل وتحديد أهميته وفي توزيعه بين الأفراد العاملين مما قد يؤدي الى اعطاء أهمية نسبية أكبر لبعض النشاطات على حساب نشاطات أخرى قد تكون أكثر أهمية لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا : يؤدي عدم وجود تنظيم اداري لأية منظمة الفوضى والارتباك في تصنيف العمل وتحديد أهميته وفي توزيعه بين الأفراد العاملين مما قد يؤدي الى اعطاء أهمية نسبية أكبر لبعض النشاطات على حساب نشاطات أخرى قد تكون أكثر أهمية لتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا : يؤدي عدم وجود تنظيم اداري الى أن تبالغ كل وحدة ادارية في المنظمة في أهمية الدور الذي تلعبه في حياة المنظمة ونتيجة لذلك تبالغ في تقدير احتياجاتها على حساب الوحدات الادارية الأخرى.

رابعا : يؤدي عدم وجود تنظيم اداري الى سوء توزيع في القوى العاملة للمنشأة فقد توضع الكفاءات العليا في أعمال أقل مما تتطلبه هذه الأعمال من كفاءات.

خصائص التنظيم الجيد :

ان الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية أو المنشأة هو تسهيل مهمة الادارة في القيام بمهامها لتحقيق

(١) Terry, op. cit., p. 307-

الأهداف المحددة. هذا ويمكن تحديد أهم الخصائص[1] التي اذا ما توافرت نسبة كبيرة منها في تنظيم معين يمكن القول بأنه ناجح أو جيد. ولا بد من الاشارة الى أن توافر جميع الخصائص بنسبة عالية في التنظيمات الادارية أمر نادر الحدوث في الحياة العملية نظرا لأن الأهمية النسبية لكل من هذه الخصائص قد تتعارض مع بعضها في حالات معينة لذا يتعين على الادارة أن توازن بين هذه الخصائص وترجح الخصائص الأكثر أهمية بالنسبة لأعمال المنظمة أو المنشأة. وفيما يلي شرح لأهم هذه الخصائص:ـ

١ ـ الاستفادة من التخصص :ـ

لقد أصبحت أعمال معظم المنظمات أو المنشآت تتصف بكثير من الخصائص الفنية التي تحتاج الى مهارات فنية متخصصة ولا شك أن التخصص يحقق سرعة في الانجاز واتقانا في العمل وخفضا في التكلفة. و يقضي مبدأ الاستفادة من التخصص أن يتم ايجاد وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل أو أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة عندما يكون بالامكان تشغيل هذه الوحدة أو الفرد لكل وقت العمل. وقد يكون من السهل للمنظمة الكبيرة أن تستفيد من التخصص بحكم حجم العمل فيها ولكن هذا لا يعني أن تحرم المنظمة أو المنشأة الصغيرة نفسها من الاختصاصات الفنية التي تحتاجها حيث أنه بامكانها أن تحصل على هذه الاختصاصات لبعض الوقت عن طريق الاستشارة.

٢ ـ التنسيق بين أعمال المنظمة :

ان التنسيق بين جهود الوحدات التنظيمية المختلفة وفي مراحل كل عمل، من الأمور الضرورية في التنظيم حتى يمكن القضاء على التكرار أو الازدواجية في العمل ولكي يكون التنسيق كاملا بين أجزاء العمل المختلفة، يجب أن تعمل هذه الأجزاء بأكبر كفاية ممكنة في وقت واحد و بشكل مستمر، ذلك لأن عمل كل جزء منها يتمم عمل الجزء الآخر أو يعتمد عليه، فلا يمكن مثلا لقسم المبيعات أن يلبي طلبات مستهلكيه اذا لم يقدم قسم الانتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب و بالمواصفات المحددة ولا شك أن توافر التنسيق بين أعمال منظمة ما، هو دليل واضح على جودة تنظيمها وحسن توزيع الأعمال فيها بين الوحدات التنظيمية المختلفة وفي داخل كل وحدة.

٣ ـ الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة :

تختلف نشاطات المنظمة المتعددة من حيث أهميتها باتجاه تحقيق أهداف المنظمة أو المنشأة، ومن ثم فالتنظيم الجيد يميز بين الأنشطة الأساسية والثانوية و يعطي الأنشطة الأساسية اهتماما خاصا من حيث وضعها في مستوى اداري مناسب لأهميتها. فاذا كانت وظيفة التدريب مثلا غير أساسية في منظمة ما فانه بالامكان دمجها مع الوحدات التنظيمية لادارة الأفراد. أما اذا كانت وظيفة التدريب أساسية في منظمة كمنظمة طيران مثلا فانه من الضروري وضعها في وحدة ادارية مستقلة واعطاؤها المستوى الاداري المتناسب مع أهميتها للمنظمة.

---

(٢) هيثم هاشم ومحمد الشاش، المدخل لدراسة ادارة الأعمال (دمشق: مطابع دار الفكر، ١٩٦٤) ص ٢٩.

٤ ـ تحقيق الرقابة التلقائية :

يقضي مبدأ الرقابة التلقائية بأن لا يخضع عملان قصد من أحدهما مراقبة العمل الآخر تحت رئاسة شخص واحد، أو أن لا يوكل لشخص واحد أو لوحدة تنظيمية اتمام عملية كاملة من أولها الى آخرها وذلك حتى لا يحتكر شخص أو وحدة تنظيمية واحدة مهمة القيام بعملية واحدة قد تعرض المنظمة الى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعب أو اساءة استعمال السلطة فمثلا لا يجوز أن يكون المسؤول عن الشراء في المنظمة أو المنشأة هو نفسه الذي يتسلم البضاعة عند وصولها لمستودعات المنشأة كما لا يجوز أن يعمل المحاسب أمينا للصندوق أو أمينا للمستودع في وقت واحد، حتى يتبين للثاني ما لم يره الأول فينكشف الخطأ.

٥ ـ عدم الاسراف :

ان التوسع في التخصص والرغبة في تحقيق التنسيق والرقابة له تكلفته على المنشأة ولا شك أيضا أن مجرد التوفير يجب أن لا ينظر اليه كهدف، وانما المقصود هو توفير كل ما يمكن توفيره و يعتبر التنظيم جيدا اذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والايرادات المتوقعة لانشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يفرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها المادية الطويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من نفقات وجهود.

٦ ـ التعاون بين العاملين في المنظمة :

أن تحقيق التعاون بين العاملين ليس عملية تلقائية بل عملية منظمة ومستمرة ونظرا لأهمية التعاون المتبادل بين العاملين في الحفاظ على حياة المنظمة أو المنشأة فان التنظيم الجيد هو الذي يوفر المناخ الذي يشجع العاملين على التعاون وتركيز الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

٧ ـ مراعاة الظروف المحلية :

تؤثر الظروف المحلية للمنظمة على تنظيمها الاداري و بالتالي فان التنظيم الجيد هو الذي يهتم بالظروف العملية للمنشأة والتغيرات التي تطرأ عليها بحيث يستجيب هذا التنظيم لهذه التغيرات كالتغيرات التي تطرأ على انتاج المنظمة أو القوى العاملة فيها أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة.

أنواع التنظيم :

يوجد في كل منظمة أو منشأة نوعان من التنظيم هما : التنظيم الرسمي (Formal Organization) والتنظيم غير الرسمي. (Informal Organization)

و يقصد بالتنظيم الرسمي التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي و بتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت المنظمة بموجبها. و بالتالي فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الادارة وتعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد عامل وغيره من الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة.

أما التنظيم غير الرسمي فهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل. ويمكن من خلال التنظيم غير الرسمي معرفة أنواع الجماعات السائدة بين أعضاء المنظمة فيمكن التمييز بين «جماعة المصلحة»[1] أي جماعة الأفراد الذين يتحدون فيما بينهم في سبيل تحقيق أغراض أو أهداف مشتركة وجماعة الصداقة التي تتكون نتيجة لعوامل جذب شخصية بين الأفراد العاملين في المنظمة وذلك لاشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

ويعود الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي الى كتابات كل من التون مايو وماري باركر فوليت وشيستر برنارد وآخرين غيرهم من المدرسة السلوكية الذين ركزوا اهتمامهم الفكري على نوعي السلوك في المنظمة السلوك الرسمي الذي يستند الى السلطة داخل المنظمة والسلوك غير الرسمي الذي يستند الى أسباب أخرى شخصية واجتماعية.

ويرى برنارد[2] أن هناك تنظيما غير رسمي يرتبط بكل تنظيم رسمي ولهذا التنظيم غير الرسمي أثران هامان على المنظمة هما :

١ ــ انه يخلق اتجاهات ومفاهيم وعادات بين أعضاء المنظمة، كما يساهم بدرجة كبيرة في تشكيل أنماط سلوكهم.

٢ ــ يهيء التنظيم غير الرسمي الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من أن يمارس أعماله في ظلها.

هذا ويتصف التنظيم غير الرسمي بخصائص معينة تميزه عن التنظيم الرسمي. هذه الخصائص هي[3].

١ ــ ينشأ هذا التنظيم بصورة تلقائية عفوية نتيجة لالتقاء مجموعة من الأفراد في مكان معين في المنظمة وقد يتم بينهم تبادل الأحاديث والأفكار ويجد بعضهم تشابها في الأفكار أو الأراء أو المصالح أو الاهتمامات مما قد يؤدي الى استمرار تلك العلاقة وقد تمتد هذه العلاقة الى خارج مكان العمل.

٢ ــ العلاقات الشخصية هي الأساس في التنظيم غير الرسمي، بعكس التنظيم الرسمي الذي تتحدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوبة.

٣ ــ يكون لتلك العلاقات الشخصية قوة أو تأثير على الأفراد العاملين في المنظمة وقد يتطور نمط محدد من المواقف والاتجاهات يلتزم به أعضاء التنظيم غير الرسمي وقد تتمكن الجماعة من الضغط على الأعضاء لدفعهم لتبني بعض المواقف أو الاتجاهات التي قد تتعارض أو تلتقي مع المعايير أو الاتجاهات التي يحددها التنظيم الرسمي.

---

(١) تشمل جماعات المصلحة أية جماعات تجمع بينها مصالح مشتركة كالجماعات العرقية أو الدينية أو السياسية أو المهنية وغيرها.

(٢) C. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938), p. 116.

(٣) خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مرجع سابق ص. ٣١.

وتقع على ادارة المنظمة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم غير الرسمي وسلوك الجماعة فيه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه و بين التنظيم الرسمي حيث أنه بامكان التنظيم غير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في نواح متعددة مثل السرعة في الا تصال. وتحسين نوعية الا تصال وامكانيات تبادل المعلومات المفيدة للعمل وتسهيل التنسيق بين الأعمال والأفراد وكذلك خلق روح الفر يق بين الأفراد العاملين وتسهيل عملية تكيف الأفراد في المنظمة وكذلك في ايجاد رقابة جماعية على الفرد العامل تدفعه الى تحسين انتاجه. واذا لم تتفهم الادارة طبيعة التنظيم غير الرسمي ولم تحسن توجيهه فان بامكانه عرقلة مساعيها ومهماتها وذلك عن طر يق العديد من الوسائل مثل بث الاشاعات ومعارضة أي تغيير أو تطو ير وتشو يه الا تصال وتخفيض الروح المعنو ية للعاملين مما يؤثر على أداء المنظمة وفشلها في تحقيق أهدافها.

الخلاصـــــة :

تم في هذا الفصل التعر يف بمفهوم الوظيفة التنظيمية في المنظمة أو المنشأة. هذه الوظيفة التي تحتاج اليها كل منظمة حتى تتمكن من توز يع العمل بين العاملين فيها بشكل يوضح العلاقات فيما بيهم ويحدد السلطات والمسؤوليات المنوطة بكل منهم حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة. أما الفوائد التي تحققها الوظيفة التنظيمية للمنظمة فهي تتمثل في التوز يع العملي للأعمال والقضاء على الازدواجية وتحديد العلاقات والسلطة أو التنسيق بين النشاطات المختلفة وتمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات البيئية، وكذلك في مساعدتها في وضع اجراءات قياسية لتسهل عملية الرقابة، وفي تنمية قدرات الأفراد العاملين فيها.

كما تعرض الفصل الى أهم خصائص التنظيم الجيد والتي تشمل الاستفادة من التخصيص والتنسيق بين أعمال المنظمة والاهتمام بالنشاطات الأساسية فيها وتحقيق الرقابة التلقائية على الأعمال والأفراد وعدم الاسراف وضمان تعاون العاملين في المنظمة ومراعاة الظروف المحلية للمنظمة.

وأخيرا تم التميز بين نوعي التنظيم: الرسمي وغير الرسمي وتوضيح أثر التنظيم غير الرسمي على المنظمة أو المنشأة ومسؤولية الادارة في التنسيق بينهما لضمان تحقيق الأهداف المحددة للمنشأة

أسئلة للمراجعة

١ ـ ماذا يقصد بالتنظيم؟ وما هي أهم عناصره؟

٢ ـ لماذا تحتاج المنظمة الى تنظيم اداري؟

٣ ـ هنالك عدة خصائص يتصف بها التنظيم الجيد. اشرح هذه الخصائص.

٤ ـ ما الذي ركز عليه رواد الفكر الاداري الحديث فيما يتعلق بالتنظيم الاداري؟

٥ ـ قارن ثم ناقش الفرق بين التنظيم الرسمي غير الرسمي موضحا في هذه المناقشة طبيعة كل منهما وتأثيره في تحقيق أهداف المنظمة.



الفصل الثاني
الهيكل التنظيمي، طرق التقسيم والخرائط التنظيمية

الهيكل التنظيمي (Organizational Structure)

يقصد بالهيكل التنظيمي للمنظمة أو المنشأة البناء أو الاطار الذي يحدد الادارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة أو المنشأة. كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الادارية.

وليس هناك هيكل مثالي صالح للتطبيق لأية منظمة، لأن الهيكل التنظيمي يعتمد على أهداف المنظمة وطبيعة عملها وظروفها المحلية. وقد بينت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك العديد من العوامل[1] التي من شأنها أن تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب. هذه العوامل هي: حجم المنظمة، ومدة حياتها، ومكان عملها، ودرجة التخصص اللازمة لها، والقدرات الانسانية التي تحتاجها، ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها، والظروف البيئية التي تعمل بها. وفيما يلي شرح لكل عامل من هذه العوامل.

١ ــ حجم المنظمة :

أن من أكثر العوامل تحديدا للهيكل التنظيمي للمنظمة هو حجمها، فحين يكون الحجم صغيرا يصعب عادة القيام بتقسيم واضح ومحدد للنشاطات التي يجب القيام بها. كما أن القدرات الانسانية المطلوبة للتعامل مع المشاكل العملية تتنوع، ويصعب اسناد المهام الى شخص متخصص لأن التكلفة الاقتصادية غير مبررة في حين أنه في حالة كون المنظمة كبيرة الحجم تكون الأنشطة أكثر تنوعا واتساعا في مجالاتها بحيث يصبح التخصص أمرا واقعا ومبررا كما تزداد الحاجة الى التنسيق والرقابة.

٢ ــ مدة حياة المنظمة :

يلعب الزمن دورا مهما في التأثير على الهيكل التنظيمي للمنظمة، فاذا كانت حياة المنظمة قصيرة ومؤقتة فان هذا يتطلب هيكلا تنظيميا بسيطا في مكوناته وعلاقاته. فبدلا من استخدام مجموعة كاملة من المتخصصين لأداء عمل معين لفترة قصيرة، يمكن أن يتم اسناد هذا العمل الى خبراء خارجين بعقود زمنية محددة. كذلك يؤثر عامل الزمن على الهيكل التنظيمي في حالة عمل المنظمة لعدة دوريات عمل مما يؤدي الى تعقيد الهيكل التنظيمي لأنه يستدعي وجود مشرفين لكل دورية عمل مستقلة. كما أن زيادة عدد الورديات يؤدي الى زيادة في تعقيد العلاقات التنظيمية وهكذا.

---

(١) عمر غنايم وعلي الشرقاوي، تنظيم وادارة الأعمال (بيروت: دار النهضة العربية: ١٩٨١)، ص ٤٤٩.

و يؤثر الزمن من ناحية أخرى اذا كان له أهمية خاصة في طبيعة عمل المنظمة أو ما يمكن أن يطلق عليه حالات الطوارىء. في مثل هذه الحالات يصبح من الضروري تجاوز خطوط الاتصال التقليدية وتقليل المستويات حتى يتمكن الهيكل التنظيمي من الاستجابة لأهمية عامل الزمن في عمل المنظمة كما هو الحال في منظمات الطيران أو المستشفيات.

٣ ــ مكان عمل المنظمة :

يؤثر مكان عمل المنظمة على نوعية الهيكل التنظيمي. فالمنظمة التي يتوزع نشاطها و يغطي مناطق جغرافية محددة تتطلب هيكلاً تنظيميا مختلفا عن المنظمة التي يتركز نشاطها في منطقة واحدة. ان مشاكل الاشراف والتنسيق تقل كلما كان هناك تقارب وتجانس بين الأنشطة ولكن حين تتباعد هذه الأنشطة وتتحدد يصبح من الضروري تفويض السلطة للوحدات القريبة من أماكن العمل الفعلية وذلك لتوفير الفعالية لأداء هذه الوحدات.

٤ ــ التخصص :

يتأثر الهيكل التنظيمي للمنظمة كثيرا بدرجة التخصص الي تحتاج اليها المنظمة فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطا و بالعكس. كما أن المنظمة التي تنتج سلعا متشابهة تحتاج الى هيكل تنظيمي يختلف عن الهيكل التنظيمي لمنظمة تنتج عددا متنوعا من السلع المختلفة.

٥ ــ القدرات الانسانية :

تؤثر كمية القدرات الانسانية ونوعيتها، التي تحتاج اليها المنظمة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها. فكلما كانت القدرات الانسانية المطلوبة بسيطة من حيث الخبرة والتخصص كلما أمكن استخدام هيكل تنظيمي بسيط ينظم علاقات هذه القدرات، بينما يستدعي ازدياد نوعية القدرات الانسانية الى تعقيد في الهيكل التنظيمي وذلك حتى يتمكن من أن يعكس الترتيبات في علاقات السلطة والمسؤولية بين هذه القدرات المتنوعة.

٦ ــ التكنولوجيا :

تلعب التكنولوجيا دوراً مهما في اختيار الهيكل التنظيمي للمنظمة لأن طبيعة التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل و وسائل تنظيمه ونوع الوظائف التي يجب تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف وكلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة

٧ ــ تأثير البيئة :

ان من العوامل الهامة التي تؤثر على الهيكل التنظيمي هو نوعية البيئة التي تعمل بها المنظمة فالمنظمة التي تعمل في بيئة مستقرة يختلف هيكلها التنظيمي عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة. و بشكل عام كلما كانت البيئة أكثر استقرارا وتجانسا كلما قل تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح[١].

---

(١) B.J. Hodge and W. Anthony, **Organization Theory** (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1979), p. 243.

نماذج الهيكل التنظيمي :

هناك نموذجان رئيسيان للهيكل اليتنظيمي هما: النموذج التقليدي أو البيروقراطي والنموذج الطبيعي أو العضوي:

أولا : النموذج البيروقراطي: ويمكن تمييز ثلاثة أنواع أساسية له هي:

أ) التنظيم التنفيذي (Line Organization)

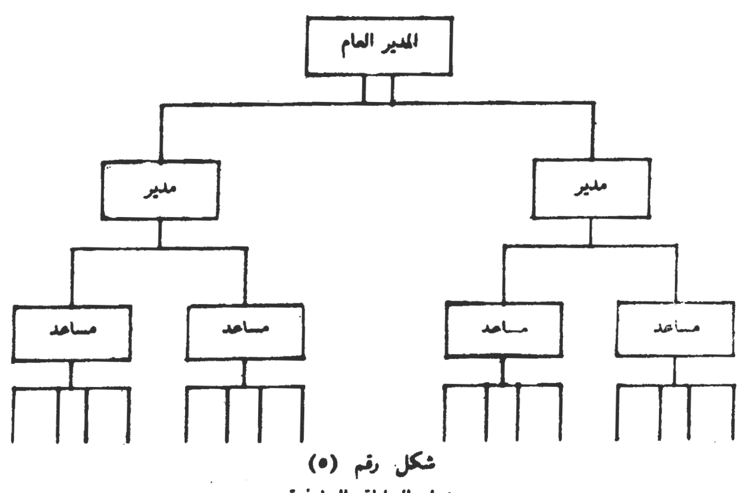
ب) التنظيم الوظيفي (Function Organizatio)

جـ) التنظيم التنفيذي الاستشاري (Line-Staff Organization)

أ) التنظيم التنفيذي :

و يسمى أيضا بالتنظيم الرتبوي أو الرأسي أو التنازلي. و يعتبر من أقدم أنواع الهيكل التنظيمي، وقد تم استخدامه في المنظمات العسكرية. و يتكون الهيكل التنظيمي فيه من علاقات رأسية تربط بين الوظائف بالمستويات الادارية المختلفة، وهكذا تتحرك السلطة رأسيا من أعلى التنظيم الى قاعدته بشكل مباشر ومتصل.

ومن أهم مزايا هذا النوع من الهيكل التنظيمي البساطة والوضوح في العلاقات الادارية ووحدة القيادة والسرعة في اتخاذ القرارات. وهو يناسب المنظمات الصغيرة التي لا تحتاج طبيعة العمل وحجمه فيها الى ادارات وظيفية تخصصية و يتحمل المدير في هذه المنظمة مسؤولية القيام بجميع الوظائف الادارية. و يؤخذ على هذا الهيكل التنظيمي اغفاله لتقسيم العمل على أساس التخصص، وتحمل المدير واجبات ومسؤوليات قد تفوق قدراته ولا سيما في الأحوال التي لا يفوض فيها صلاحياته للآخرين. و يوضح الشكل رقم (٥) هذا النوع من الهيكل التنظيمي.

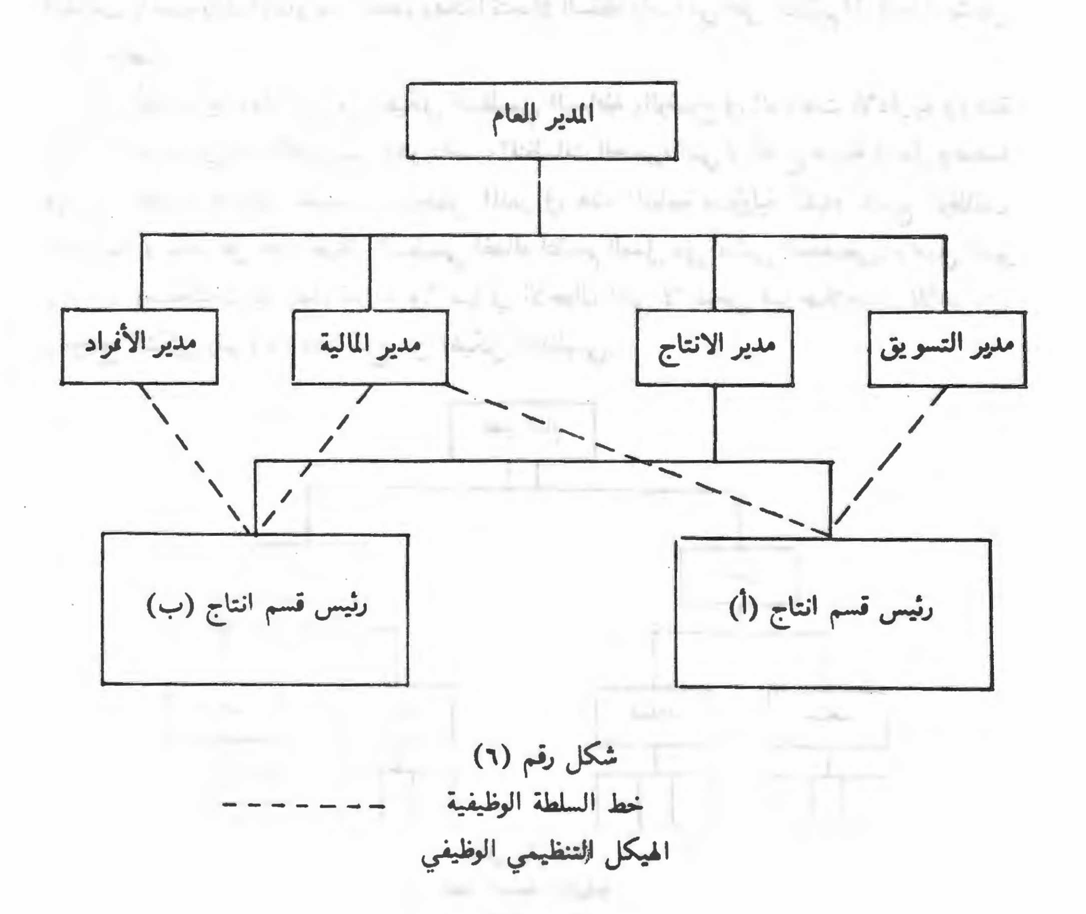


شكل رقم (٥)
خط السلطة التنفيذية
الهيكل التنظيمي التنفيذي

التنظيم الوظيفي :

يقوم هذا النوع من الهيكل التنظيمي على أساس التخصص في تقسيم العمل، وأول من اقترح التنظيم الوظيفي فردريك تيلر عام ١٩٠٣، فقد طالب بأن يعين لكل منظمة أو منشأة عدد من المديرين الفنيين يتخصص كل منهم في عمل فني متميز.

ومن أهم مزايا هذا النوع من الهيكل التنظيمي أنه يتيح استخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على اتقان العمل والحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة، كما يساعد على تنمية روح التعاون بين العاملين في المنظمة. بالاضافة الى تمكين المدير العام للمنظمة من الحصول على مساعدة علمية وفنية تمكنه من معالجة القضايا الادارية والفنية. الا أن أهم ما يؤخذ على هذا النوع من الهيكل التنظيمى هو احتمال عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق اشراف الفنيين والتنفيذيين. والشكل رقم (٦) يوضح التنظيم الوظيفي.



شكل رقم (٦)

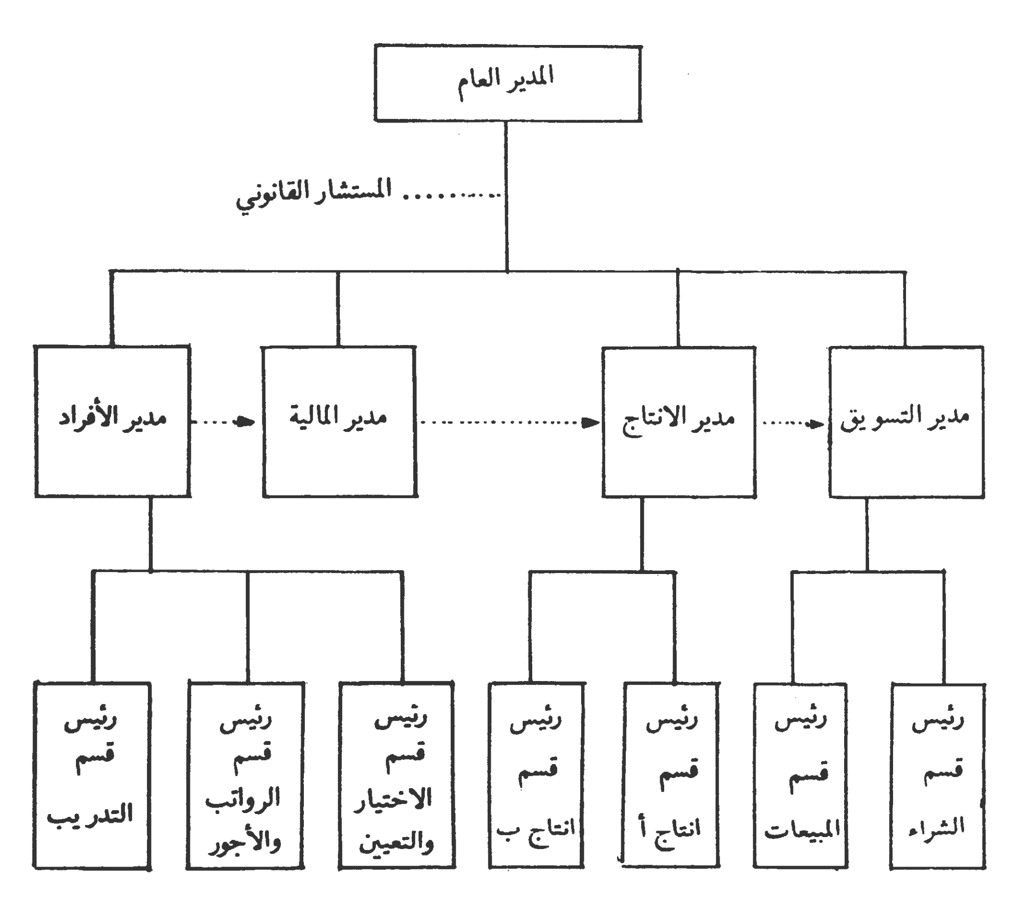
خط السلطة الوظيفية - - - - - - -

الهيكل التنظيمي الوظيفي

جـ) التنظيم التنفيذي الاستشاري :

وهو نوع للهيكل التنظيمي يجمع بين النوعين السابقين. حيث يحاول تحقيق مزاياهما معا وتفادي أهم محاذير كل منهما. وهو يقوم على أساس الاستعانة بالاستشار يين الفنيين من المختصين الذين تنحصر مهمتهم في تقديم النصح والارشاد الى التفيذين الذين يملكون السلطة التنفيذية.

ومن أهم مزايا هذا النوع للهيكل التنظيمي توفير المعلومات الفنية لمراكز اتخاذ القرارات في المنظمة مما يمكنها من اتخاذ قرارات أفضل. ولكن يؤخذ عليه بأنه يؤدي الى احداث صراع بين الاستشار يين والتنفيذيين. فالاستشار يون ليسوا مسؤولين عن نتيجة اقتراحاتهم، والتنفيذيون قد يبررون فشلهم بسوء الاقتراحات المقدمة لهم من الاستشار يين، و يوضح الشكل رقم (٧) هذا النوع من الهيكل التنظيمي.



شكل رقم (٧)
خط السلطة الاستشار ية.....
التنظيم التنفيذي الاستشاري

ثانيا: النموذج العضوي :

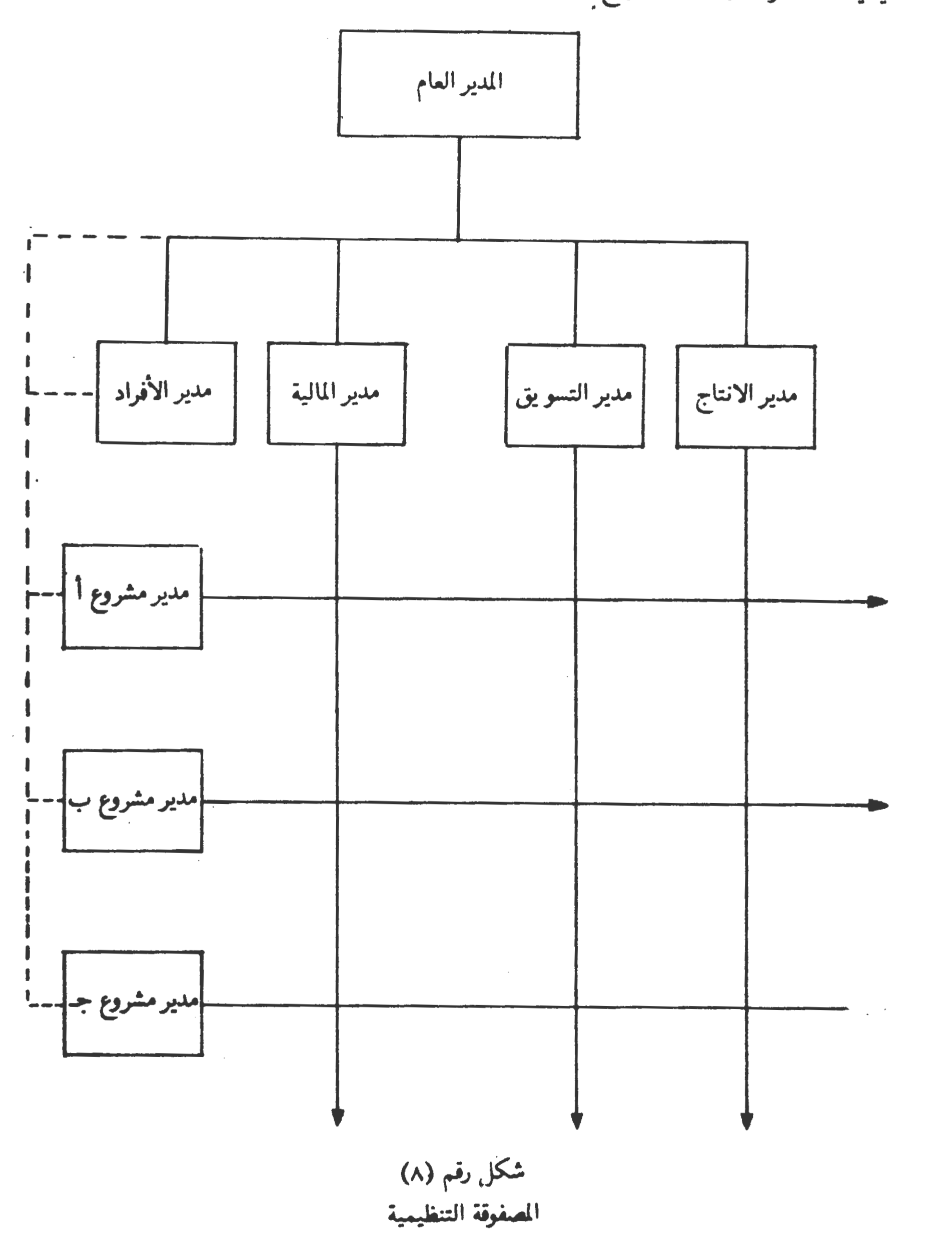
و يسمى أيضا بالنموذج المفتوح وهو نموذج تنظيمي متطور عن النموذج البيروقراطي. وفي هذا النوع من التنظيم يحدد لكل مدير وحدة ادارية أهداف محددة ونتائج معينة عليه أن يحققها، ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل ادارته. و يصلح هذا النموذج في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها فتلجأ اليه المنظمات التي تعيش في بيئات غير مستقرة وغير متجانسة حيث تساعد هذه المرونة في الشكل التنظيمي على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

ومن الأنواع المستخدمة لهذا النموذج ما يسمى بادارة المشروع أو للصفوقة التنظيمية (Project or Matrix Management) [١]. وقد استخدم في صناعة الفضاء والصناعات الحربية في الولايات المتحدة ثم ما لبثت بعض المنظمات الصناعية أن استعملته لتنفيذ اتفاقات أو صفقات انتاجية أو لتطوير منتج من منتجاتها فتضعه على شكل مشروع مستقل وتشكل له مجموعة عمل لتنفيذه. والفكرة الأساسية لادارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية أن يأخذ الشكل التنظيمي للمشروع شكل المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية. فهناك السلطات الوظيفية التنفيذية التي تمارس من أعلى الى أسفل وهناك السلطات الفنية التي تمارس أفقيا بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له. وبموجب هذا الشكل يكون لكل مدير مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة وله سلطته على المشروع أو الوحدة التي يعمل عليها وهو يستعين بأفراد عاملين من الادارات الوظيفية لتنفيذ مشروعه أما عن طريق استعارتهم أو تخصيصهم من قبل اداراتهم وعندما ينتهي المشروع أو تتحقق أهداف الوحدة الادارية فان مديري الادارات الوظيفية يقومون بتخصيص هؤلاء العاملين لمشروع آخر.

والميزة الرئيسية لهذا الشكل التنظيمي هي المرونة التي تعطي المنظمة أو المنشأة الفرصة لأن تجدول أعمالها في ظل كل الظروف التي لا تخضع للتنبؤ ومن الأمثلة على ذلك المنظمات التي تعتمد في أعمالها على العقود والا تفاقات وقد تبقى المنظمة لفترة طويلة دون أن تعقد اتفاقا وهي لا تستطيع التبنؤ بعدد الصفقات والأتفاقات التي سوف تعقدها ولا بمقدارها. كما يسمح للمنظمة باستخدام أمثل لمواردها و يؤمن لها الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسب. والعاملون في ادارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية تتكون لديهم خبرات متنوعة أكثر مما لو كانوا يعملون في اداراتهم الوظيفية فقط. كما يعتبر هذا الشكل من التنظيم وسيلة فعالة في انجاز المشاريع المعقدة نظرا لما تتطلبه من تجميع للكفاءات البشرية المختصة وتسخير للموارد لتحقيق الهدف الخاص بتنفيذ مشروع معين خلال فترة زمنية محددة، كما أنه يسهل الرقابة على الأداء والنتائج. الا أن أهم ما يؤخذ عليه الخروج على مبدأ وحدة الأمر، فالعاملون يتلقون الأوامر والتعليمات من مدير المشروع وفي الوقت نفسه من مدراء الادارات التنفيذية التابعين لها

(١) B.J. Hodge & Anthony op. cit., p. 280.

الأمر الذي يولد صراعا بين المسؤولين و يؤدي الى احباط العاملين[1]. و يوضح الشكل رقم (٨) الخريطة التنظيمية للمصفوفة أو ادارة المشروع.



شكل رقم (٨)
المصفوفة التنظيمية

(١) Ibid., p. 281.

اختيار النموذج التنظيمي المناسب :

يمكن للمنظم أن يختار بين النموذج البيروقراطي والطبيعي الشكل التنظيمي الذي يتلاءم مع المنظمة، على أن اختيار نوع التنظيم المناسب وشكله يتطلب اجراء سلسلة من التحليلات هي:

١ ــ تحليل الأنشطة (Activities Analysis)

٢ ــ تحليل القرارات (Decision Analysis)

٣ ــ تحليل العلاقات (Relations Analysis)

٤ ــ تحليل البيئة (Environment Analysis)

أولا ــ تحليل الأنشطة :

ان لكل منظمة أو منشأة أهدافا خاصة بها، لذا فانه من الضروري تحليل الأنشطة أو الأعمال التي تقوم بها. فيقوم المنظم بدراسة وتحليل أنشطة المنظمة وتحديد نوع ومقدار الأنشطة اللازم وجودها والتي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. فالمنظمة الصناعية مثلا تحتاج الى ادارة انتاج في حين أن منظمة تأمين تعتبر عمليات بيع بوالص التأمين نشاطا انتاجيا وفي منظمة مصرفية يعتبر نشاط الايداع والتسهيلات المصرفية هو النشاط الانتاجي.

ثانيا: تحليل القرارات :

و يقصد بتحليل القرارات معرفة من يتخذ القرار؟ ومتى؟ ولماذا؟ لأن من شأن هذا التحليل أن يساعد المنظم على التميز بين القرارات التي تؤخذ في المستويات الادارية العليا أو المتوسطة أو التنفيذية. ان تحديد المستوى الاداري الذي يجب أن يتخذ فيه القرار من شأنه أن يساعد في اختيار نوع وشكل التنظيم المناسب.

ثالثا: تحليل العلاقات :

يتطلب التنسيق بين نشاطات الادارة المختلفة دراسة تحليلية للعلاقات الادارية الرأسية والأفقية لكل وحدة ادارية مع باقي الوحدات الادارية الأخرى في المستويات المختلفة. ان من شأن هذا التحليل أن يمد المنظمة بالمعلومات اللازمة عن خطوط الاتصال التي تحتاج اليها للقيام بنشاطاتها المختلفة والذي يؤثر بدوره على اختيار نوع التنظيم المناسب وشكله.

رابعا: تحليل البيئة :

تلعب البيئة دورا مهما في اختيار نوع الهيكل التنظيمي وشكله. و يقصد بالبيئة جميع الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والسكانية والتكنولوجية والدينية وغيرها من الظروف التي تحيط بالمنظمة وتؤثر عليها ولا تقع تحت سيطرتها و بشكل عام يمكن القول بأنه كلما كانت البيئة أكثر استقرارا وتجانسا كلما قل تعقيد شكل التنظيم والعكس صحيح.

ولقد لاحظ كل من الباحثين لورنس ولورش[1] (Lawrence & Lorsh) في

(١) Paul Lawrence & Jay Lorsh, **Organization and Environment** (Boston: Harvard University, 1967), p. 3.

دراسات قاما بها أن هناك أشكالا متعددة للتنظيم كانت فعالة تحت ظروف مختلفة فالنموذج البيروقراطي كان فعالا عندما كانت ظروف البيئة وعناصرها مستقرة، بينما كان النموذج العضوي أكثر فعالية وكفاءة في ظل ظروف بيئية غير مؤكدة وفي ظل منافسة واضحة. وقد اقترح الباحثان أن يكون شكل التنظيم معتمدا على نوع البيئة التي توجد بها المنظمة، و يشكل محدود على درجة الثبات والاستقرار السائدين في البيئة.

كما لاحظت جوان وودورد[1] (Joan Woodward) أن اختلاف طريقة الانتاج وأحوال السوق تؤثر على الهيكل التنظيمي. فقد تبين أنه في حالة الانتاج بناء على طلب المستهلك فان نطاق الاشراف يكون واسعا وعدد المستويات الادارية قليلا، بعكس الحال في الانتاج المستمر فان نطاق الاشراف يكون ضيقا وعدد المستويات الادارية أكبر.

وقد أشارت بعض الدراسات[2] على أن المنظمة التي تكون درجة التكنولوجيا المستخدمة فيها بسيطة يكون الشكل التنظيمي الاداري أقرب الى البيروقراطية بينما المنظمات التي تكون درجة التكنولوجيا فيها عالية يكون الشكل التنظيمي أكثر مرونة وأقرب الى النموذج العضوي.

وهذا يوضح كيف أن قيام المنظم بتحليل عناصر البيئة المختلفة من شأنه أن يساعده في اختيار نوع التنظيم المناسب للمنظمة وشكله.

مراحل اعداد الهيكل التنظيمي :

يمر اعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة بعدة مراحل أهمها ما يلي:ـ

١ ـ تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة التي ستتوجه الجهود كافة لتحقيقها وكذلك تحديد الأهداف الفرعية. أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية والتي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة.

٢ ـ تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول الى الأهداف الأساسية والثانوية. لأن هذه النشاطات هي بمثابة الوسائل أو الأدوات التي تؤدي الى تحقيق الأهداف.

٣ ـ تقسيم أوجه النشاطات الى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية وتجميع كل من هذه النشاطات في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنظمة وامكاناتها وظروفها.

٤ ـ تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام باعداد وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية يوضح واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها والشروط اللازم توافرها في الفرد لاشغالها،

---

(١) J. Woodward, **Industrial organization** (London: Oxford University Press, 1965).

(٢) Tom Burns and G.M. Stalker, **The Management of Innovation** (London: Tavistock Publications 1961).

واسناد الوظائف الى أفراد مؤهلين مناسبين مع اعطائهم الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من أداء مهماتهم بكفاءة وفاعلية.

• ــ تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية وذلك بهدف خلق المناخ الملائم لتحقيق التنسيق والتعاون في تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في عمل الوحدات التنظيمية.

٦ ــ تحديد الوظائف الاشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية بالمنظمات.

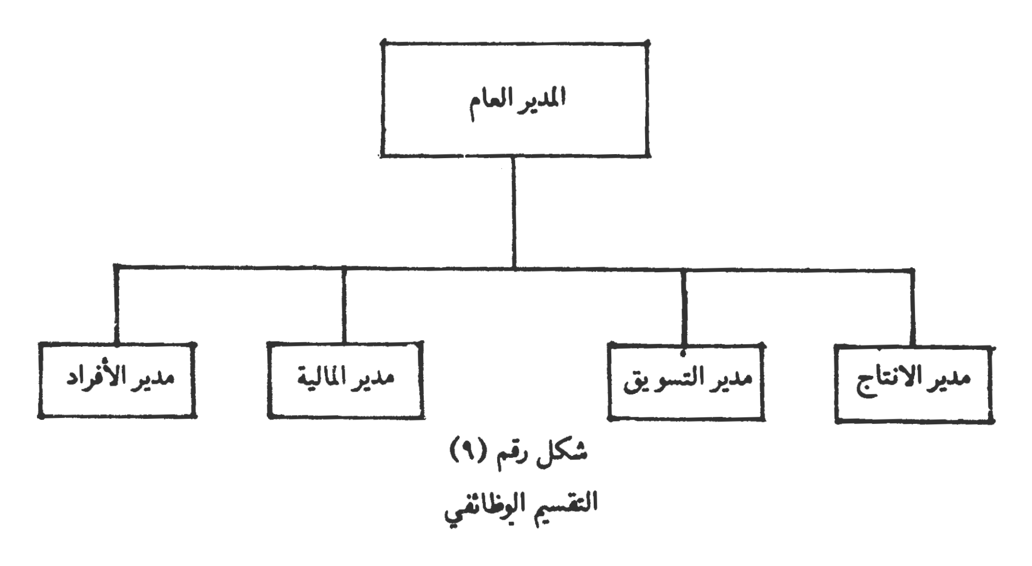
٧ ــ اعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة.

طرق التقسيم التنظيمي :

هنالك عدة طرق لتقسيم أوجه نشاط المشروع في وحدات تنظيمية. ولكل من هذه الطرق مزاياها وعيوبها. وليس هناك طريقة مثالية تصلح للتطبيق في كل المنظمات حيث أن لكل منظمة أهدافها وظروفها، الأمر الذي يدعو الى ضرورة اختيار الطريقة الملائمة. وفيما يلي أهم الطرق الشائعة في تقسيم النشاطات:

أولا: التقسيم الوظائفي :

ويعتبر هذا التقسيم من أكثر الطرق شيوعا، ويتم بموجبه تقسيم المنظمة الى عدد من الوحدات التنظيمية يتناسب مع عدد الوظائف التي تقوم بها، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمنظمة كلها. ويمكن أن تجزأ كل وظيفة رئيسية الى وظائف فرعية ــ حسب حجم المنظمة وأعمالها. ففي منظمة صناعية مثلا يتم تقسيم المنظمة الى عدة ادارات حسب الوظائف الأساسية لها وهي وظائف الانتاج والتسويق والتمويل والأفراد. والشكل رقم (٩) يوضح هذا النوع من التقسيم.



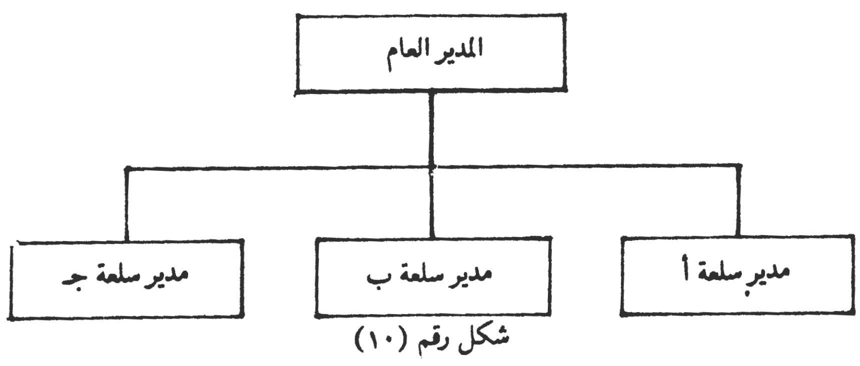
شكل رقم (٩)
التقسيم الوظائفي

ومن أهم مزايا هذا التقسيم استخدامه مبدأ التخصص النوعي في العمل والذي يساعد على رفع كفاءة الأداء وتطوير الوسائل الفنية المستخدمة في أداء العمل وتحسينها، كما أنه يحقق قدرا كبيرا من التنسيق في أداء أعمال المنظمة المتماثلة أو المتشابهة. فالشراء بأكمله يتم للمنظمة بطريقة واحدة ووفق سياسة واحدة. يضاف الى هذا سهولة وزيادة فاعلية الاشراف على عمليات مترابطة بأكملها. غير أن أهم ما يؤخذ على هذا التقسيم المركزية الزائدة وصعوبة التنسيق في حال تعدد المناطق الجغرافية للمنظمة أو تعدد أنواع السلع أو الخدمات التي تقدمها. كما أن من شأن التخصص في أداء العمل أن يؤدي الى الى صعوبة في توفير الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الادارية العليا في المنظمة.

ثالثا: التقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة :

ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنظمة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها. وهذه الطريقة في التقسيم شائعة في المنظمات الصناعية ومنظمات الخدمات كذلك، يشيع استخدامها في المنظمات التي نظمت على أساس وظيفي ثم رافق نمو هذه المنظمات تعدد أنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها مما زاد في أهمية تكامل العمليات أو الأنشطة الفرعية المتعلقة بكل سلعة أو خدمة.

ومن أهم مزايا هذا التقسيم الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الأداء، والتنسيق بين العمليات التي تؤدى بالنسبة لكل سلعة أو خدمة على حدة الا أن أهم ما يؤخذ عليه صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة ولا سيما في الأعمال المتشابهة وكذلك صعوبة ايجاد الكفاءات للادارات والوظائف المختلفة. والشكل رقم (١٠) يوضح هذا النوع من التقسيم.



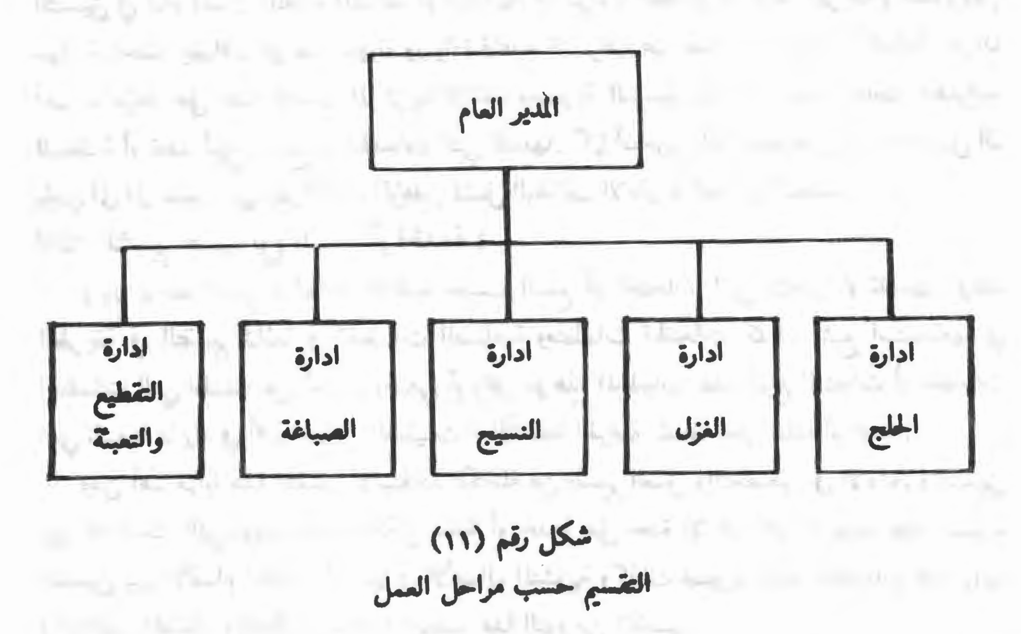
شكل رقم (١٠)

التقسيم حسب نوع السلعة والخدمة

ثالثا: التقسيم حسب مراحل العمل :

ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنظمة حسب تسلسل مراحل العمل. ففي منظمة صناعية للغزل والنسيج يمكن أن يتم التقسيم الى وحدات تختص احداها مثلا بعملية الحلج والثانية بعملية الغزل والثالثة بعملية النسيج والرابعة بعملية الصباغة وهكذا. بحيث يكون لكل مرحلة من مراحل العمل الأساسية وحدة خاصة بها.

ومن مزايا هذه الطريقة في التقسيم الاستفادة من مبدأ التخصص والتركيز على عملية معينة، كما أنه يسهل عملية الاشراف عليها. غير أن ما يؤخذ عليها هو صعوبة التنسيق بين المراحل أو العمليات المختلفة. والشكل رقم (١١) يوضح هذه الطريقة في التقسيم.

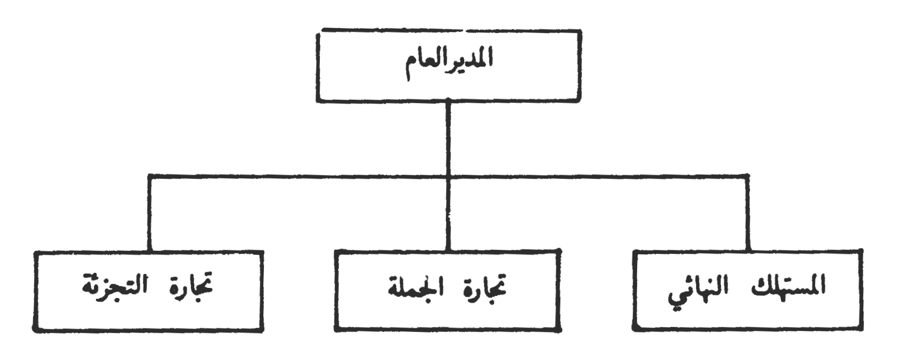


شكل رقم (١١)
التقسيم حسب مراحل العمل

رابعا: التقسيم حسب نوع الزبائن :

ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنظمة حسب الزبائن الذين تتعامل معهم المنظمة. فهناك بعض المنظمات التجارية أو الخدمات تقوم ببيع سلعها أو خدماتها الى فئتين أو أكثر من الزبائن مختلفين من حيث طلباتهم، كالمنظمة التي تتعامل مع تجار الجملة ومع تجار المفرق ومع المستهلكين العاديين، أو المنظمة التي تبيع ملابس نسائية ورجالية وولادية.... الى غير ذلك من المنظمات المماثلة التي يمكن تقسيمها واحداث وحدات تنظيمية فيها يتخصص كل منها بأمور فئة واحدة من الزبائن.

ومن مزايا هذه الطريقة في التقسيم هي امكانية التنسيق بين العمليات المتعلقة بنوع معين من الزبائن وكذلك دعم الخدمات المقدمة للزبائن، غير أن ما يؤخذ على هذه الطريقة في التقسيم هو عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع الزبائن واحتمال عدم الاستخدام الاقتصادي الأمثل للأمكانيات المادية والبشرية للمنظمة نتيجة حدوث الدورة التجارية وما يرافقها من رخاء وكساد. ففي أوقات الكساد قد تفقد بعض السلع أهميتها أو زبائنها مما يسبب تعطل العاملين في تلك الوحدات التنظيمية وبالعكس في أوقات الرخاء يزداد العبء على هذه الوحدات مما يؤدي الى عدم التوازن في الجهود الانتاجية للوحدات المتعاملة مع المجموعات المختلفة للزبائن والشكل رقم (١٢) يوضح هذه الطريقة في التقسيم.

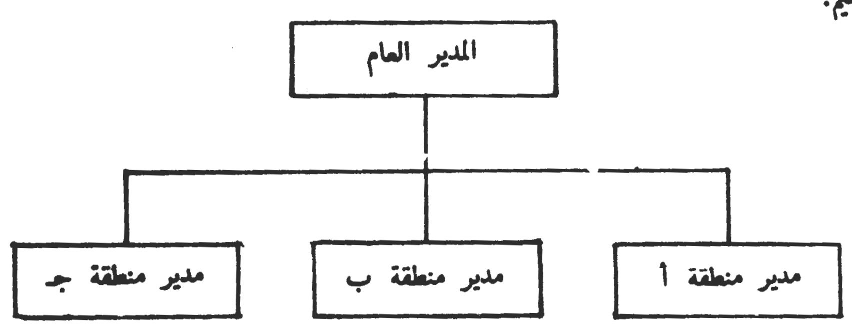


الشكل رقم (١٢)
التقسيم حسب نوع المستهلك

خامسا: التقسيم حسب الموقع الجغرافي :

و يتم بموجبه تقسيم نشاطات المنظمة حسب المناطق الجغرافية التي تعمل بها بحيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منظمة وتسلم مهمة الاشراف عليها الى مدير خاص، يديرها حسب الظروف المحلية التي تميز المنطقة عن غيرها وفي ضوء أهداف المنطقة وسياساتها العامة.

ومن أهم مزايا هذه الطريقة في التقسيم السرعة في اتخاذ القرارات في الموقع دون انتظار موافقة المركز الرئيسي، وسهولة التنسيق بين جميع العمليات في المنطقة الواحدة، وكذلك تمكن هذه الطريقة في التقسيم من تنمية قدرات المديرين وتوفر للمناطق المختلفة قرارات ادارية أفضل من ضوء الظروف الخاصة لهذه المناطق. يضاف الى هذا امكانية الاستفادة من اقتصاديات القوى العاملة أو توافر المواد أو غير ذلك من العناصر المساعدة على خفض التكاليف. غير أن أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة في التقسيم صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة واحتمال اتباع سياسات تخالف السياسات العامة للمنظمة خاصة اذا أساء مديرو المناطق استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم والشكل (١٣) يوضح هذا النوع من التقسيم.

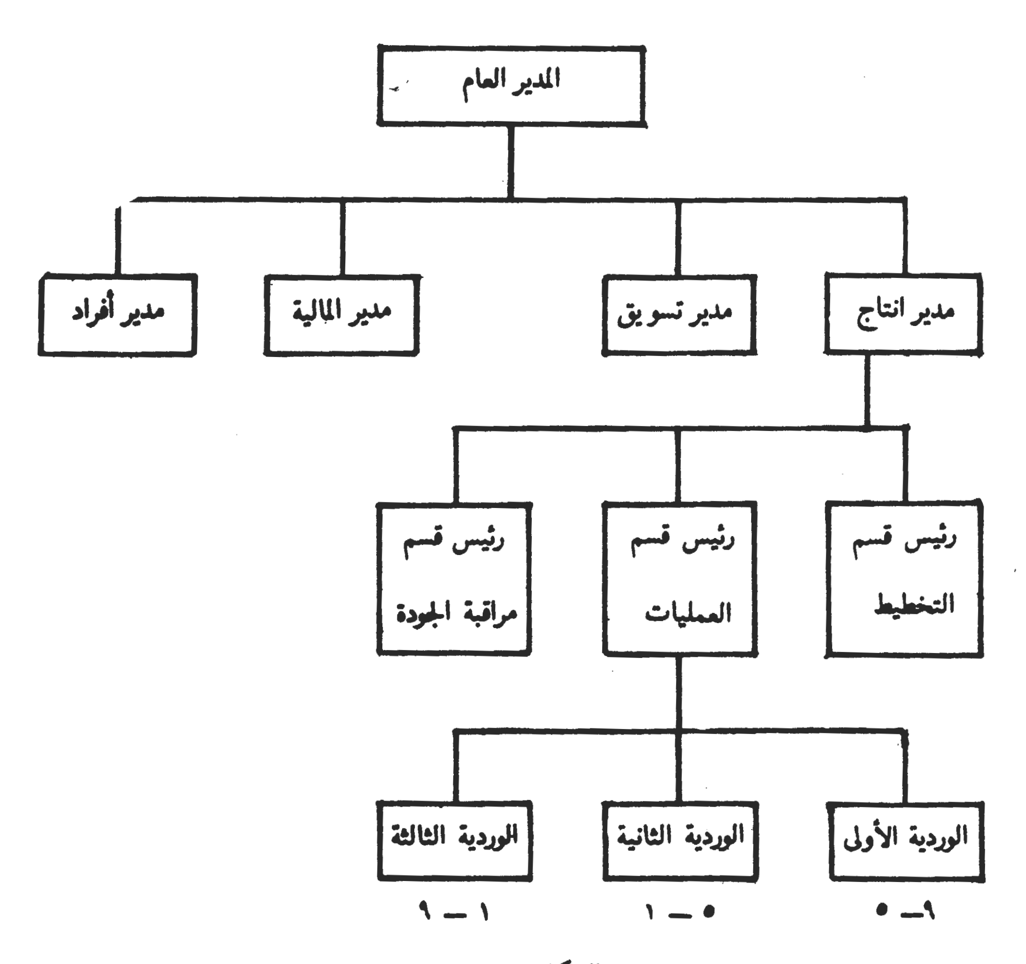


الشكل رقم (١٣) التقسيم الجغرافي

سادسا: التقسيم الزمني أو التقسيم على أساس وقت العمل:

و يتم بموجبه تقسيم نشاطات المنظمة على أساس وقت العمل الى ورديات تقوم كل وردية بممارسة الانتاج أو تقديم الخدمة في فترة زمنية معينة. وتلجأ المنظمات الى هذه الطريقة في التقسيم كي تتمكن من الوفاء بتعهداتها بتسليم المنتجات أو الخدمات في وقت محدد وكذلك كي تتمكن من أن تستثمر امكانياتها المادية والبشرية وتنظيم أوقات عملها بشكل يحقق أهدافها.

ولا يمنع تقنسيم نشاطات المنظمة حسب الزمن من استخدام طرق أخرى في التقسيم حيث يمكن تقسيم نشاطات المنظمة وظائفيا أو حسب مراحل العمل ثم يتم التقسيم في هذه الوحدات على أساس الورديات بحث تقوم كل وردية بانتاج الوحدات المطلوبة منها في الوقت المحدد، ومن أهم مزايا هذه الطريقة في التقسيم هو استغلال الطاقة الانتاجية للموارد المتاحة وخاصة للمعدات والأجهزة، وكذلك القدرة على التكيف ومقابلة التغير في الطلب على السلع والخدمات والقدرة على قياس نتائج كل وردية ومراقبتها، يضاف الى هذا انجاز طلبات الزبائن في الوقت المحدد. وأهم ما يؤخذ على هذه الطريقة هو صعوبة التنسيق بين عمل الورديات المتتابعة وازدياد تكلفة العمل نتيجة التغيير في العمل وتجهيز الطلبات المختلفة واعدادها واحتمال تعقد عمليات الاشراف الاداري نظرا لتعدد الورديات والشكل رقم (١٤) يوضح هذه الطريقة في التقسيم



الشكل رقم (١٤)
التقسيم حسب وقت العمل

سابعا ـ التقسيم المركب :

و يعتبر هذا النوع من التقسيم من أكثر الطرق شيوعا. اذ أنه من النادر أن تتبع طر يقة واحدة في تقسيم نشاطات المنظمة والغالب هو اتباع أكثر من طر يقة وذلك في ضوء ظروف كل منظمة. كما أن المنظمة قد تغير في طرق تقسيم نشاطاتها مع الزمن فقد يتضح لها أن التقسيم الذي كان مناسبا في الماضي أصبح عائقا للمستقبل، فقد تتوسع القاعدة الانتاجية للمنظمة و يصبح من الأفضل تجميع المنتجات المتشابهة في أقسام مستقلة أي أن يتم التحول عن التقسيم الوظائفي في ادارة الانتاج الى التقسيم على أساس المنتج، أو أن تتوسع مبيعات المنظمة فتغطي مناطق جغرافية جديدة و بالتالي يعاد تقسيم ادارة المبيعات على أساس جغرافي عوضا عن الأساس الوظائفي وهكذا. والشكل رقم (١٥) يوضح هذا النوع من التقسيم.

ان اختيار طر يقة أو أخرى في تقسيم نشاطات المنظمة يتوقف على عدد من العوامل الداخلية المتعلقة بالمنظمة والخارجية المتعلقة بالبيئة التي تعمل بها المنظمة. من هذه العوامل ما يلي[1].

١ ـ الطبيعة الفنية للنشاطات الانتاجية للمنظمة

٢ ـ طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

٣ ـ نوع التكنولوجيا المستخدمة في الانتاج أو تقديم الخدمة.

٤ ـ المزايا الاقتصادية المتحققة نتيجة اختيار طر يقة دون أخرى.

٥ ـ مدى سهولة الاشراف والتنسيق والرقابة الادار ية.

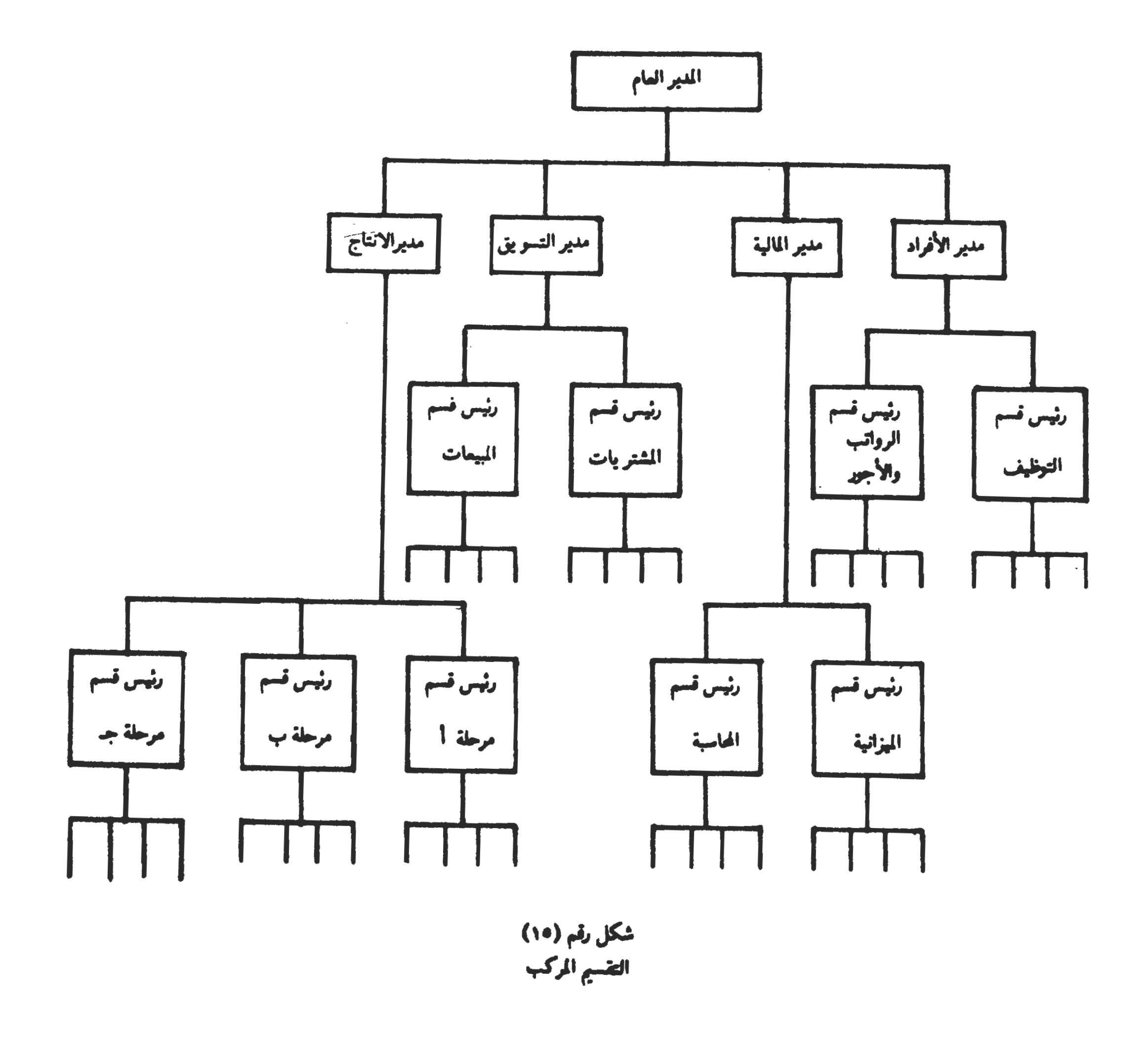
٦ ـ طبيعة السوق الاستهلاكية للمنتجات والخدمات ونوع الز بائن

٧ ـ طبيعة العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة ونوعها.

٨ ـ مدى توافر الامكانيات المادية والبشر ية للمنظمة.

---

(١) مدني عبد القادر علاقي، مصدر سابق، ص ٣٥٥٠.



شكل رقم (١٥)
التقسيم المركب

الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي :

الخريطة التنظيمية : (Organization Chart)

تعتبر الخريطة التنظيمية وسيلة ايضاحية بيانية تصور الشكل التنظيمي للمنظمة، أو وحدة تنظيمية معينة فيها. فهي تبرز أوجه النشاط الرئيسية للمنظمة أو الوحدة التنظيمية، وتبين خطوط السلطة والاتصال والمستويات التنظيمية ونطاق الاشراف وطرق تقسيم العمل وأساليب التنسيق.

والخريطة التنظيمية هي مصدر معلومات مهمة لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد العاملين في المنظمة والمنظمات الخارجية وتسهم في المساعدة على فهم أعمال المنظمة ونشاطاتها كما تساعد في عملية توصيف الوظائف وترتيبها والتنسيق بينها أو استحداث جديد أو تعادل بينها. وهي تفيد في برامج التدريب من حيث التعريف بالهيكل التنظيمي للمنظمة ووظائفه واختصاصاته والعلاقات الادارية فيه.

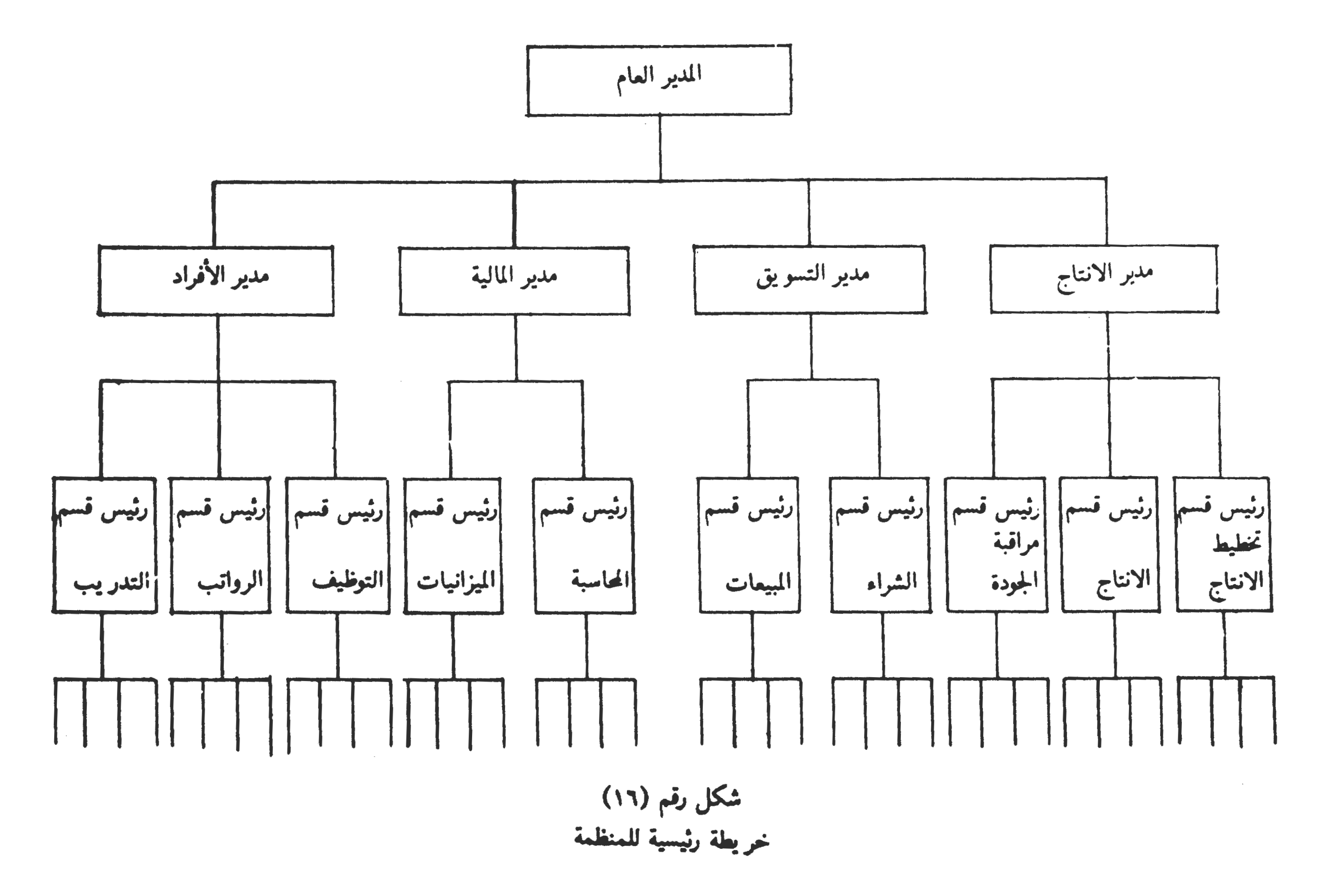
الا أن أهم ما يعاب على الخريطة التنظيمية في أنها تصور الهيكل التنظيمي وهو في حالة سكون، أي لا تعبر عن الجانب الاجتماعي والسلوكي الحركي للمنظمة.

ويمكن تقسيم الخرائط التنظيمية الى نوعين هما :

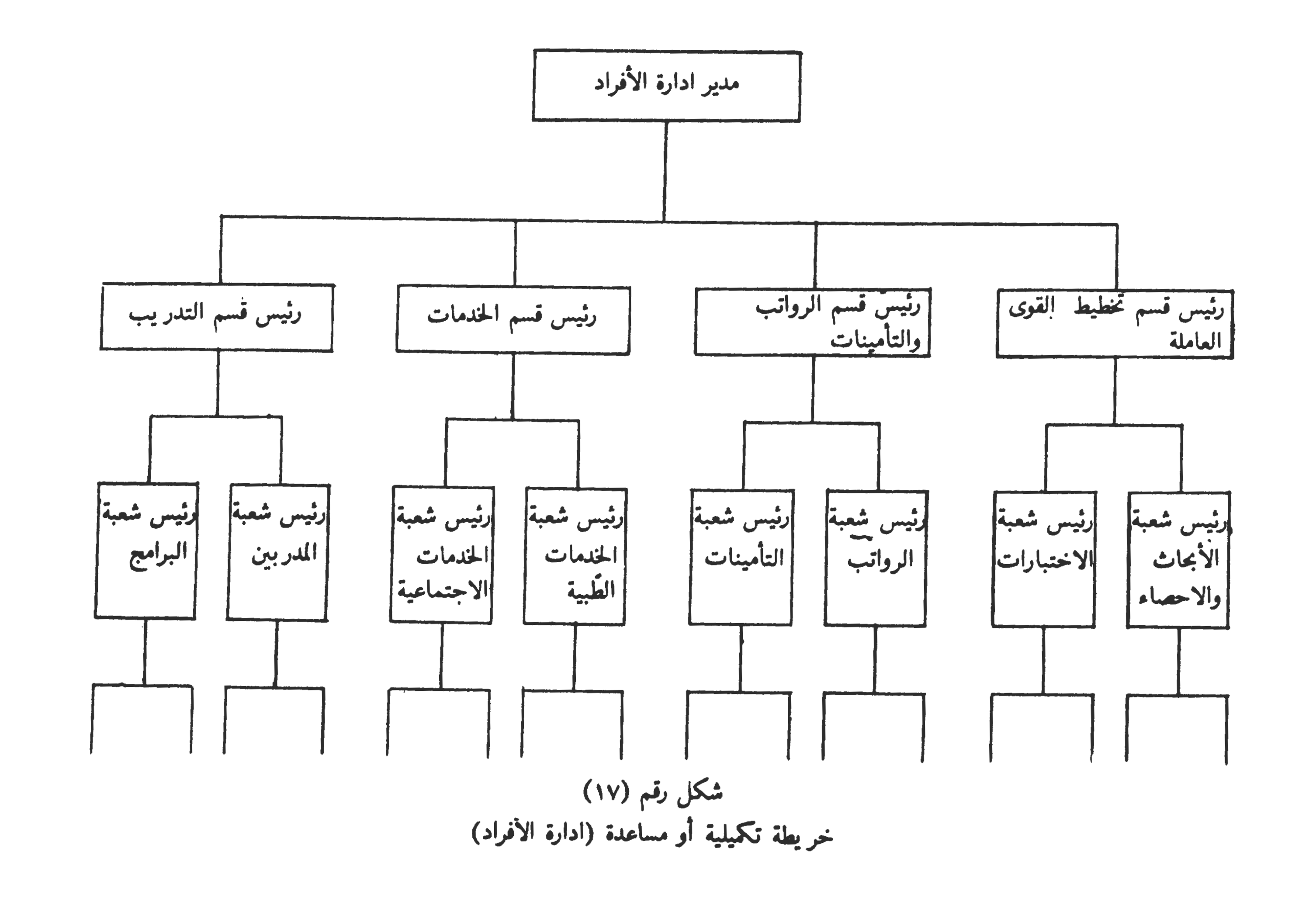
١ ــ الخريطة الرئيسية (Master Chart) وهي التي تصور الشكل التنظيمي العام والشامل للمنظمة بما فيه جميع الوحدات والمستويات الادارية المختلفة.

٢ ــ الخريطة المساعدة أو التكميلية(Supplementary Chart)وهي تصور الشكل التنظيمي الخاص باحدى الوحدات التنظيمية فتظهر طبيعة تقسيم العمل وتوزيع السلطات والعلاقات داخل الوحدة الادارية.

و يوضح الشكل رقم (١٦) خريطة رئيسية عامة كما يوضح الشكل رقم (١٧) خريطة مساعدة تكميلية لاحدى الادارات الرئيسية في احدى المنظمات.



شكل رقم (١٦)
خر يطة رئيسية للمنظمة



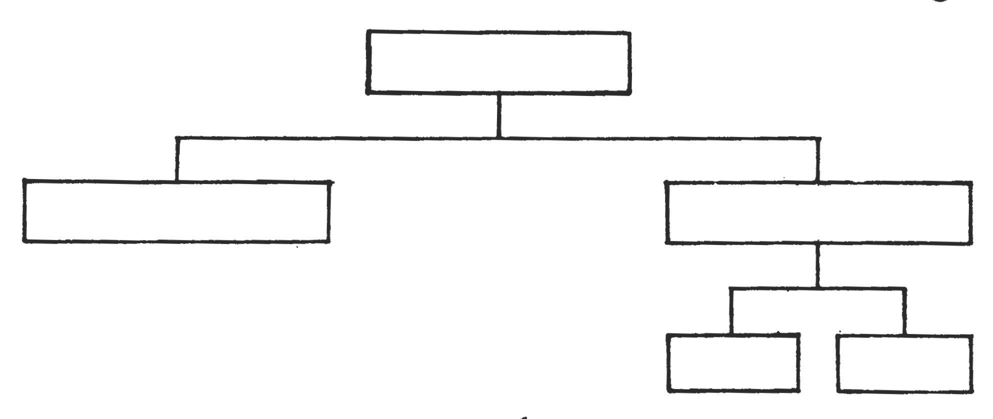
شكل رقم (١٧)
خريطة تكميلية أو مساعدة (ادارة الأفراد)

أشكال الخرائط :

هنالك ثلاثة أشكال رئيسية للخرائط التنظيمية هي :ـ

١ ـ الخرائط الرأسية (Vertiral Charts) أو التقليدية:

وهو الشكل الأكثر شيوعا في اعداد الخرائط التنظيمية نظرا لبساطته وسهولة اعداده و يبين هذا النوع من الخرائط خطوط انسياب السلطة من أعلى الى أسفل وذلك كما يتضح في الشكل التالي:

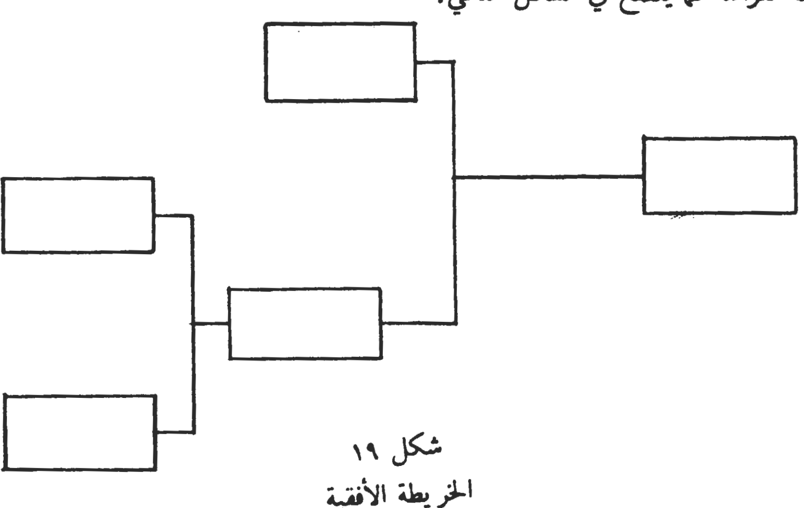


شكل ١٨

الخريطة الرأسية أو التقليدية

٢ ـ الخرائط الأفقية (Horizontal Charts) أو الخرائط من اليمين الى اليسار:

تعرض هذه الخرائط تدرج السلطة من اليمين الى اليسار وانسيابها بما يتفق وحركة العين الطبيعية وعادات القراءة كما يتضح في الشكل التالي:

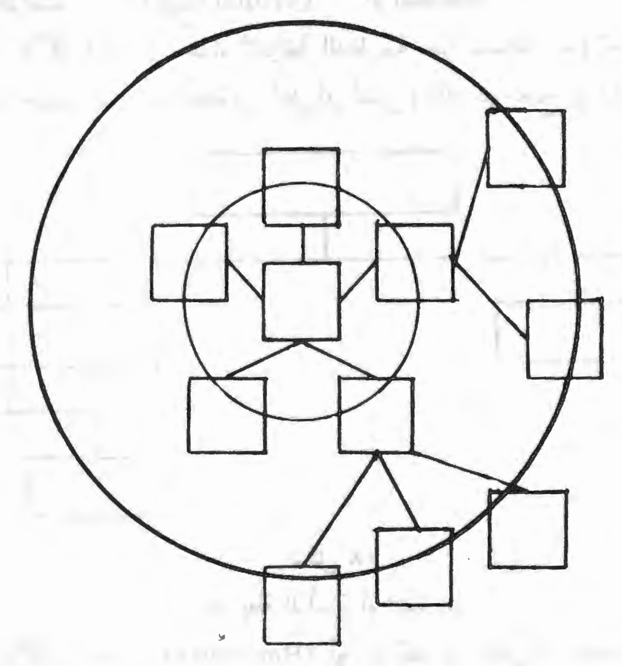


شكل ١٩

الخريطة الأفقية

٣ ـ الخرائط الدائرية :

وتقوم هذه الخرائط على فكرة العلاقة بين المركز والمحيط في الدائرة حيث تقع السلطة في مركز الدائرة بينما تتوزع الوحدات التنظيمية بين المركز والمحيط تبعا لمستواها التنظيمي كما يتضح في الشكل التالي:



شكل ٢٠
الخريطة الدائرية

الدليل التنظيمي : (Organization Manual)

يعتبر الدليل التنظيمي مكملا للخرائط التنظيمية فهو يوفر معلومات تفصيلية ومكملة لما تورده الخريطة التنظيمية. وفي بعض الأحيان، قد يحتوي الدليل التنظيمي على الخريطة التنظيمية الأساسية والخرائط التكميلية المساعدة. و بصفة عامة فان أهم محتويات الدليل التنظيمي ما يلي:

- الأهداف العامة للمنظمة
- سياسات المنظمة
- التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية وأهداف الوحدات التنظيمية، واختصاصاتها.
- السلطات والمسؤوليات.
- الوصف الوظائفي لكل وظيفة والشروط الواجب توافرها لشغلها
- العلاقات الادارية في المنظمة

- حجم القوى العاملة بكل وحدة تنظيمية.
- أساليب العمل واجراءاته في مختلف الوحدات التنظيمية
- خرائط تصور تصميم مكان العمل وتسلسل خطوات العمل أوتدفقه.

و يعتبر الدليل التنظيمي مصدرا مهما للمعلومات عن المنظمة ونشاطاتها وحجم القوى العاملة ونوعيتها ومدى حاجتها الى التدر يب والتنمية ومجالات الترقية المتاحة اليها وتلجأ المنظمات الى توز يع الدليل التنظيمي على العاملين في المنظمة كافة بحيث يساعدهم على تفهم أعمالها والأعمال المنوطة بهم ومركزهم الوظيفي والأبعاد الرئيسية لوظائفهم وعلاقاتها مع مختلف الوظائف والأعمال. كذلك يساعدهم في تفهم أساليب واجراءات العمل المتبعة مما يسهل عليهم أداءهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية. وأهم ما يعاب على الدليل التنظيمي الثبات والجمود وطول الفترة التي يخضع فيها للمراجعة الا أنه باستطاعة المنظمة أن تقوم بمراجعات دور ية للدليل التنظيمي وتقويمه على أساس التطورات التي تحدث على الهيكل التنظمي أو التغيرات التي تطرأ على الاجراءات أو أساليب العمل وغيرها من محتو يات الدليل.

اعادة التنظيم : (Re-Organizing)

ان اعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة عملية مستمرة فأي تغيير في أهداف المنظمة أو في حجمها أو في العاملين فيها أو في الظروف البيئية التي تعمل بها أو في نوع التكنولوجيا السائدة فيها له تأثيره على الهيكل التنظيمي. مما يستدعي اعادة التنظيم وفيما يلي أهم الأسباب التي تدعو الى اعادة تشكيل الهيكل التنظيمي.

١ - حدوث تغيير في أهداف المنظمة حيث أن التنظيم هو الوسيلة التي يتم بها تحقيق الأهداف فاذا تغيرت الأهداف فانه من الضروري تغيير التنظيم[1].

٢ - حدوث تغيير في حجم أعمال المنظمة، فالتوسع والنمو يتطلب وحدات تنظيمية جديدة وتقسيم للعمل تقسيما موضوعيا يراعي أهمية التخصص.

٣ - حدوث نقص في وظائف الادارة العليا نتيجة ترك بعض المدير ين أو نقلهم أو اعفائهم من العمل أو احالتهم الى التقاعد أو غير ذلك.

٤ - مواجهة التغيرات في الظروف التي تواجه المنظمة مثل التغيرات في شكلها القانوني أو في التكنولوجيا المستخدمة.

٥ - قصور العمليات أو نقصها في داخل المنظمة ومن أهم مظاهر القصور البطء في اتخاذ القرارات واختناقات في عمليات الانتاج والتسو يق والتداخل بين وظائف الوحدات التنظمية أو انخفاض مستوى الرقابة أو غيرها.

---

(١) H. Koontz & O'Donnell, op. cit.

٦ ــ رغبة الادارة الجديدة في ادخال أفكار تنظيمية جديدة. فالمديرالجديد يبدأ عادة باختبار كفاءة التنظيم القائم ثم يقوم بادخال تغيرات سواء في الهيكل التنظيمي أم في الأفراد.

٧ ــ لزيادة تفاعل العاملين مع المنظمة عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حسب الاحتياجات والقدرات.

وقد يعمد المنظم الى اجراء التغييرات ببطء لتلافي حدوث ردود فعل قوية في الهيكل التنظيمي. وقد يكون مضطرا الى عمل التغيرات بسرعة اذا كان هناك مبررات قوية تستدعي ذلك.

ولكن بصفة عامة يجب أن تتم دراسة التغيرات ومبرراتها دراسة وافية لأن التغيرات الكثيرة في الهيكل التنظيمي تسبب اضطرابات وآثار جانبية. وأهم هذه الآثار ما تحدثه من توتر وقلق في نفوس الأفراد العاملين في المنظمة الأمر الذي قد يدفعهم الى مقاومة هذه التغيرات.

و يقوم عادة باعادة التنظيم أجهزة متخصصة كالمنظمات الاستشارية أو لجان مختصة من داخل المنظمة وخارجها أحيانا وقد تمنح اللجنة سلطة اصدار القرارات ووضع دراساتها موضع التنفيذ أو قد تقوم الادارة العليا في المنظمة بالتنفيذ.



الخلاصـــة :

لقد تم في هذا الفصل التعريف بالهيكل للتنظيمي للمنظمة، ونماذجه والعوامل التي تؤثر على اختياره. كما تم بحث التحليلات التي يجب على المنظم أن يقوم بها لمساعدته في أختيار نوع التنظيم المناسب وشكله.

وقد تم استعراض المراحل التي يمر بها اعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة والطرق المتبعة في التقسيم التنظيمي للنشاطات. وقد شملت هذه الطرق التقسيم حسب الوظائف الأساسية والتقسيم حسب نوع الزبائن والتقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة والتقسيم حسب الموقع الجغرافي والتقسيم حسب وقت المنظمة أو عملها والتقسيم المركب والذي هو عبارة عن مزج أو استخدام أكثر من طريقة. وتبين أن لكل طريقة مزايا وعيوبا، وان اختيار طريقة دون أخرى يتوقف على مجموعة من العوامل منها طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، ونوع التكنولوجيا المستخدمة، ومدى سهولة الاشراف والتنسيق والرقابة الادارية ومدى توافر الامكانيات المادية والبشرية للمنظمة وطبيعة السوق الاستهلاكية ونوع العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة والمزايا الاقتصادية المتحققة نتيجة اختيار طريقة دون أخرى.

وقد تناول الفصل موضوع الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي الاداري فيها، ومهمات الادارات وواجبات الوظائف والمؤهلات الوظيفية وأساليب العمل واجراءاته.

وأخيرا تم التركيز على أن الوظيفة التنظيمية عملية مستمرة وهذا يعني امكانية اعادة التنظيم. وقد ذكرت الأسباب الموجبة لذلك من حدوث تغيير في أهداف المنظمة أو في حجم أعمالها أو ظهور نقص في وظائف الادارة العليا أو ظهور عجز في سير العمليات أو رغبة الادارة الجديد في ادخال تحسينات تنظيمية أو و ظهور تغييرات في الشكل القانوني للمنظمة أو تغيرات تكنولوجية أو لزيادة تفاعل الأفراد العاملين في المنظمة. ومهما كانت الأسباب لا بد من دراسة التغيرات ومعرفة حجمها وآثارها المتوقعة وادخالها بالطريقة المناسبة.

أسئلة للمراجعة

١ ــ يتأثر بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة بعدة عوامل. بين أهم هذه العوامل.

٢ ــ ما هو الفرق بين النموذج البيروقراطي والنموذج العضوي التنظيمي؟

٣ ــ قارن بين التنظيم الرأسي والوظيفي من حيث المزايا والعيوب.

٤ ــ هنالك سلسلة من التحليلات التي يجب على المنظم اجراءاها قبل اختيار النموذج التنظيمي ما هي هذه التحليلات؟

٥ ــ هنالك عدة أسس لتقسيم أوجه نشاطات المنظمة. اشرح ثلاثة منها.

٦ ــ ما فائدة الخريطة التنظيمية للمنظمة وما هي أنواعها؟

٧ ــ ما هي أهم المعلومات التي يحتوي عليها الدليل التنظيمي عادة؟

٨ ــ تقوم المنظمة أو المنشأة باعادة النظر في التنظيم. ما هي أهم المبررات أو الأسباب لاعادة التنظيم؟

الفصل الثالث
السلطة الادارية، أنواعها وتفويضها

مفهوم السلطة (Authority)

يستخدم تعبير السلطة بمعان مختلفة بين كتاب الادارة. فقد عرفها فايول بأنها «الحق في اصدار الأوامر والقوة في اجبار الآخرين على تنفيذها[1]» كما تعرف بأنها الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين. والسلطة الادارية هي من أساسيات عمل المدير، وامتلاكها هو أحد المقومات المهمة التي تمكنه من مارسة مسؤولياته، كما أن السلطة هي التي تعطي للتنظيم الاداري شكله الرسمي وللقائمين عليه القوة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة. ولذا، فان السلطة تمثل القوة المؤسسية للمنظمة.

ولا تعني السلطة استعمال القسوة مع المرؤوسين لاجبارهم على انجاز الأعمال الموكولة اليهم، كما أنها لا تعني أن للمدير الحق في اصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات لأن هناك حدودا وقيودا للسلطة الادارية بعضها داخلي في المنظمة و يتمثل في القيود المنصوص عليها في قرار تأسيس المنظمة ونظامها الداخلي أو في القيود المتمثلة في أهداف المنظمة وسياستها العامة، و بعضها خارجي يتمثل في الأنظمة والقوانين والسياسات للدولة التي تعمل بها المنظمة وكذلك في الأعراف والقيم الاجتماعية والثقافية السائدة في بيئة المنظمة.

مصادر السلطة:

هنالك ثلاثة اتجاهات أو نظريات في مصادر السلطة هي:

١ ــ السلطة التشريعية بموجب حق الملكية.

٢ ــ قبول المرؤوسين للسلطة.

٣ ــ السلطة الشخصية.

أولا: السلطة التشريعية بموجب حق الملكية. يؤكد هذا الاتجاه أنه بموجب حق الملكية يحق للمالك أن يتخذ القرارات الخاصة بكيفية استخدام أمواله وهو حق تضمنه القوانين والتشريعات والأعراف الاجتماعية وفي منظمات الأعمال يفوض المالكون هذا الحق لمجلس الادارة الذي يقوم بتفويض سلطتهم أو جزءا منها الى المدير العام للمنظمة وهكذا تتدرج السلطة من أعلى الى أسفل بحيث يستمد كل مستوى تنظيمي سلطته من المستوى الأعلى.

ثانيا: قبول المرؤوسين للسلطة. بموجب هذه النظرية أوالاتجاه فان المدير يستمد سلطته من مرؤوسيه وليس من رؤسائه. فالسلطة بهذا المفهوم هي عبارة عن العلاقة القائمة بين الأفراد عندما يقبل أحدهم

---

(١)
Henri Fayol, **General and Industrial Management** (London: Sir Isaace Pitmon & Sons, 1949), p. 94

التوجيه الصادر من الرئيس. أي أن المدير لا يكتسب السلطة الا بعد موافقة المرؤوسين والتزامهم بهذه السلطة.

ثالثا: السلطة الشخصية. بموجب هذه النظرية فان الفرد يكتسب سلطة معينة تجاه الآخرين حين يكون ماهرا وخبيرا في مجال عمله وقادرا على ابداء الآراء والارشادات القيمة رغم أن هذا الفرد ــ بحكم وضعه الوظيفي ــ لا يمكلك سلطة رسمية.

و يشير بعض كتاب الادارة الى السلطة الشخصية بتعبير «القوة» وهي القدرة على التأثير على الآخرين ومصدر هذه القوة متعدد فقد يكون المال أو القوة الجسمية أو المعلومات أو غيرها.

أنواع السلطة الادارية:

يمكن تمييز أربعة أنواع للسلطة الادارية هي:

١ ــ السلطة التنفيذية. (Line Authority)

٢ ــ السلطة الاستشارية. (Staff Authority)

٣ ــ السلطة الوظيفية. (Functional Authority)

٤ ــ سلطة اللجان. (Committee Authority)

أولا ــ السلطة التنفيذية:ــ

وهي أهم أنواع السلطة في المنظمة، فهي السلطة الآمرة التي لها الحق فهي اصدار الأوامر. والتنفيذيون هم الأفراد أو الادارات الذين يساهمون مساهمة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة. ففي حال منظمة صناعية فان هدفها المباشر هو الانتاج وبيعه وبالتالي فان القائمين على شؤون الانتاج والبيع يمكن وصفهم بأنهم تنفيذيون وكذلك وصف ادارتي الانتاج والبيع بأنها ادارات تنفيذية حيث أنها يساهمان مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة المباشرة أو الرئيسية.

ثانيا ــ السلطة الاستشارية:ــ

وهي سلطة مساعدة في المنظمة وتمثل سلطة تقديم المشورة والنصح والمعلومات للسلطة التنفيذية دون حق اصدار الأمر والرقابة. والاستشاريون هم الأفراد أو الادارات التي تقوم بمساعدة التنفيذيين عن طريق تقديم الآراء والمقترحات والتوصيات والمعلومات فادارة البحوث والتطوير والعلاقات العامة في منظمة صناعية هي ادارات استشارية، ويمكن أن توجد الوحدات الاستشارية في أي مستوى تنظيمي بحيث تخدم أي مستوى وقد تخدم المستويات الادارية كافة، كما قد يكون المستشارون شخصيين أو متخصصين. فالمستشار الشخصي هو الذي يقدم خدمة فردية قد تكون عامة أو محددة، مهمته بالنسبة لرئيسه هي مساعدته في البحث عن مواقع المتاعب ومحاولة التغلب عليها. أما المستشار المختص فهو الذي يقدم خدماته للمنظمة كلها أو لمستوى اداري معين فيها.

وبالرغم من أن الفرق بين السلطتين التنفيذية والاستشارية واضح من الناحية النظرية الا أنه ليس بهذا الوضوح في الحياة العملية. ويرجع السبب الى صعوبة تحديد ما اذا كانت بعض الوظائف

تنفيذية أو استشارية ومعظم المنظمات الكبيرة اليوم تستخدم هذين النوعين مما يؤدي الى ظهور مشكلة التنسيق بينهما. ويقع على عاتق الادارة العليا مهمة هذا التنسيق وذلك عن طريق تعريف الاستشاريين بطبيعة أعمال التنفيذيين وتدريب الاستشاريين على مهارات الاقناع والتفاوض وكذلك عقد اجتماعات بين الفريقين لحل خلافاتهم بشكل مباشر وعن طريق التحديد الواضح والمحدد لواجبات ومسؤوليات الاستشاريين.

ثالثا ــ السلطة الوظيفية:ــ

وبمقتضى هذه السلطة يمارس أحد المديرين (التنفيذيين أو الاستشاريين) سلطة وضع أو تحديد كفاءة السياسات أوالبرامج أوالعمليات في مجالات يشرف عليها مديرون آخرون. وبتعبير آخر هي السلطة التي يتمتع بها مدير العمل معين يقوم به الأفراد في أقسام أخرى. مثال ذلك حين يقوم مدير المالية في منظمة معينة بسلطة تحديد شكل الكشوف المالية التي يتم العمل بها في بعض الأقسام الأخرى في المنظمة، أو حين يقوم مدير الأفراد في منظمة صناعية باصدار تعليمات تخص الأفراد العاملين الى المديرين التنفيذيين في المنظمة. ويبرر ذلك بأن معرفته واتقانه لخصوصية هذه التعليمات يستدعي تفويضه هذه السلطة.

والسلطة الوظيفية سلطة مقيدة لأن تفويضها يؤدي الى اضعاف سلطة المديرين التنفيذيين ويؤدي الى تعقيد علاقات السلطة الادارية لذلك يفضل الحذر في استخدامها وعدم امتدادها لمدير معين الى أكثر من مستوى اداري واحد وذلك بهدف الابقاء على وحدة القيادة للمديرين التنفيذيين.

رابعا ــ سلطة اللجان:

تعــــرف اللجنــــة (Committee) بأنها مجموعة من الأفراد (اثنان أو أكثر) تشكل بهدف جمع معلومات أو اتخاذ قرار أو معالجة مشكلة محددة أو مناقشة موضوع أو موضوعات معينة، ويتم الاجتماع وفقا لخطة موضوعة. وقد تكون اللجنة رسمية أو غير رسمية، تنفيذية أو غير استشارية، موقتة أو دائمة.

تكون اللجنة رسمية حين تكون جزءا من الهيكل التنظيمي الرسمي ويعهد اليها بمهمات وتخول صلاحيات واضحة محددة. وتكون غير رسمية حين يتم تشكيلها بصفة شخصية غير رسمية. وتكون اللجنة تنفيذية اذا كان لها حق اتخاذ القرار، واستشارية اذا كانت مهمتها تقتصر على تقديم الاستشارة. وقد تكون اللجنة دائمة أو موقته ويتوقف هذا على طبيعة العمل الذي تقوم به. فاللجنة الدائمة هي التي لها مسؤولية مستمرة في مجال معين، أما اللجنة الموقته التي ينتهي وجودها حين تنتهي المهمة التي تكونت من أجلها.

واستخدام اللجان أمر شائع في الأعمال الادارية وعلى كل المستويات التنظيمية العليا والمتوسطة والتنفيذية. ويحقق استخدام اللجان مزايا متعددة فهي وسيلة لخلق أفكار جديدة عن طريق التبادل الفكري بين الأفراد ووسيلة أيضا لتبادل المعلومات ولخلق روح التعاون وبناء جو ديمقراطي يعطي فرصة للتشاور في الرأي ودراسة المشاكل من وجهات نظر متعددة وتمثيل المصالح المختلفة، والتنسيق بين المهارات المتعددة في المنظمة.

والأمثلة على اللجان كثيرة ومتنوعة فمجلس ادارة المنظمة هو لجنة وهناك لجان الترقية والتسعير والتسويق والتنظيم والتدريب، وغيرها. وأهم ما يؤخذ على اللجان أنها مكلفة من حيث الوقت والمال، ومدعاة للتأخير في اتخاذ القرارات و معرضة لعدم الوصول الى قرار أو الوصول الى حل وسط أو امكانية انفراد أحد أعضائها بمركز القوة أو الضغط الذي قد يقضي على فعاليتها. و بالاضافة الى ذلك، كثيرا ما يلجأ المدير اليها ليتجنب اتخاذ قرار، الا أنه بالامكان التغلب على هذهالعيوب باتخاذ ما يلي:ـــ

١ ـــ تحديد مهمة اللجنة بشكل واضح مع بيان واجباتها وسلطاتها ونطاق عملها ونشاطها.

٢ ـــ حسن اختيار الأعضاء المؤهلين وذوي العلاقة بالمشكلة أو الموضوع الذي تشكلت اللجنة لبحثه أو ايجاد حل له.

٣ ـــ حسن اختيار رئيس اللجنة أو مقررها.

٤ ـــ دعم اللجنة بالخدمات الادارية أو الفنية التي قد تحتاج اليها.

٥ ـــ وضع اجراءات عمل وجدول زمني محدد ومعروف للأطراف المعنية كافة.

٦ ـــ جعل المسؤولية في قرار اللجنة مسؤولية أغلبية الأعضاء فيها، واذا كان هناك رأي للأقلية فانه يؤخذ في الاعتبار.

تفويض السلطة: (Delegation of Authorty)

يمكن تعريف تفويض السلطة بأنه توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد و بالقدر اللازم لانجاز مهمات معينة. فقد يعهد المدير ببعض اختصاصاته الى مساعديه ويمنحهم السلطة اللازمة لأداء هذه الاختصاصات.

وتفويض السلطة أمر أساسي في الهيكل التنظيمي للمنظمة لأن السلطة تتجمع كلها في مركز المدير العام للمنظمة. وبما أن أي فرد لا يستطيع أن يلم الماما تاما بجميع الوظائف الادارية المختلفة، حتى وان وجد مثل هذا الفرد، فلن يتوافر لديه الوقت الكافي لمعالجتها بكفاءة عالية، لذا فان المدير العام يفوض الجزء الأكبر من سلطته الى من يليه في المستوى الاداري بالهيكل التنظيمي ويحتفظ بالجزء الباقي من السلطة حتى يكون له حق مراقبة تصرفات الأفراد بشأن السلطة المفوضة اليهم. وهكذا فان تفويض السلطة عامل أساسي في تعدد المستويات الادارية في المنظمة.

ولا يعني تفويض السلطة التخلص منها أو التنازل عنها، وانما يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد، ومن حق المدير استرداد هذا التفويض في أي وقت، من مرؤوسيه، واعادة تفويضه لآخرين اذا ما اتضح له سوء استخدامهم للتفويض أو عجزهم عن النهوض بالمسؤوليات التي كلفوا بها.

كما يحدد المدير طبيعة السلطة التي يفوضها الى مرؤوسيه ومقدارها، ومقدار هذه السلطة ليس ثابتا، فهو يتغير من وقت لآخر حسب التغير في حجم المسؤوليات التي يحملها لهؤلاء المرؤوسين.

على أن تفويض السلطة لا يعني اعفاء المفوض من مسؤوليته تجاه أعمال المفوض اليهم. فالمسؤولية لا تفوض، و يبقى المفوض مسؤولا أمام من يعلوه من مستويات ادارية عن كفاءة النشاطات الموكولة

اليه وفاعليتها حتى وان كان قد فوض بعضا من سلطاته لعدد من مرؤوسيه لانجاز هذه الأعمال.

ويمكن للتفويض أن يكون عاما أو خاصا مكتوبا أو غير مكتوب، ومن الضروري أن يرافقه تحديد للواجبات كما بفضل أن يكون مكتوبا حتى يمكن الرجوع اليه عند حدوث أي اختلاف بين المفوض أو المفوض اليه أو بين هذا الآخر وأي طرف آخر في الادارة.

وتفويض السلطة أمر لا بد منه في المستويات التنظيمية كافة والا عجزت الادارة عن ممارسة نشاطها وتحقيق أهدافها. فالتفويض يدفع حركة العمل في المنظمة الى الأمام ويخفف من أعباء المذيرين كما يكشف عن قدرات العاملين في المنظمة و ينميها و يرفع من روحهم المعنوية. أما سلبياته فهي أنه قد يؤدي الى سوء استخدام السلطة المفوضة، والى تعدد مراكز المسؤولية. كما أن الافراط فيه دون تقويم كاف لقدرات العاملين يؤدي الى نتائج غير متوقعة في العمل. لذا فان على ادارة المنظمة أن تراعي عدة مبادئ في تفويض السلطة وأهم هذه المبادئ[1]:

١ ــ تحديد الواجبات التي يفوضها الرئيس لمرؤوسيه المباشرين، أو تعيينها بشكل واضح ومتناسب مع امكانياتهم.

٢ ــ منح المرؤوس الذي تم تحديد واجباته السلطة أو الصلاحية الكافية لأداء هذه الواجبات. وهذا يشمل توفير الامكانات المادية والبشرية وكذلك اعطاء الحق في اتخاذ القرارات واصدار التعليمات للقيام بالواجبات.

٣ ــ خلق التزام جديد لدى المرؤوس تجاه رئيسه بتأدية الواجبات التي تم تحديدها ولا يؤثر هذا الالتزام على التزام الرئيس تجاه رئيسه بهذه الواجبات نفسها.

مركزية السلطة ولا مركزيتها: (Centralization and Decentralization of Authority)

تعني المركزية مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمنظمة. و يشيع تطبيق المركزية في المنظمات الصغيرة حيث أن حجمها يتيح الفرص لمن تركزت في يده السلطة إدراك أوجه النشاط كافة والاحاطة بمختلف العمليات. على أن المركزية الادارية قد توجد أيضا في المنظمات الكبيرة وذلك حين تتركز السلطة في مستويات الادارة العليا.

أما اللامركزية فهي تعني درجة توزيع أو انتشار السلطة في مستويات المنظمة كافة. هذا و يشيع استخدام اللامركزية في المنظمات في الحالات التالية:ــ

١ ــ كلما زاد عدد القرارات التي تتخذها مستويات الادارة الدنيا.

٢ ــ كلما ازدادت أهمية القرارات التي تتخذها هذه المستويات.

٣ ــ كلما زاد عدد الوظائف أو أوجه النشاط التي تتأثر بالقرارات التي تتخذها المستويات الادارية الدنيا.

٤ ــ كلما قلت المراجعة المفروضة على القرارات المتخذة في المستويات الادارية الدنيا.

هذا وترتبط المركزية واللامركزية بتفويض السلطة أي أنه كلما زاد تفويض السلطة كلما زادت

---

(١) هيثم هاشم ومحمد الشاش، مصدر سابق، ص ٧٠.

اللامركز ية والعكس صحيح. ويمكن النظر الى المركز ية واللامركز ية على أنها يمثلان قطبين أو حدين متباعدين يندر وجود أي منها كاملا ومنفردا في التطبيق العملي. وتحاول كل منظمة معرفة الدرجة المناسبة التي تحتاج اليها من كليهما في ضوء طبيعة أعمالها وأهدافها والظروف البيئية التي تعمل بها.

مزايا المركز ية واللامركز ية:

لكل من المركز ية واللامركز ية مزايا وعيوب. ومعرفة مزايا المركز ية تشكل في الوقت نفسه العيوب الأساسية للامركز ية. وكذلك فان مزايا اللامركز ية تمثل في الوقت نفسه العيوب الاساسية للمركز ية.

أولا ــ مزايا المركزية:

يحقق تطبيق المركزية عددا من المزايا أهمها:

١ ــ تناسب المركزية المنظمة الصغيرة حيث تكون أوجه النشاط ونطاق العمليات محدودة كما أن الامكانيات المالية للمنظمة الصغيرة لا تسمح بتعدد المستو يات والتقسيمات الادار ية وما يتطلبه ذلك من قدرات بشر ية مؤهلة.

٢ ــ تمكن من الاستفادة من خبرات المستو يات التنظيمية العليا في المنظمة وقدراتها.

٣ ــ تؤمن درجة عالية من التنسيق بين كافة نشاطات المشروع كافة.

٤ ــ تساعد في توحيد السياسات في مستو يات الادارة ووحداتها كافة.

٥ ــ تخفف الاجراءات الرقابية على الوحدات الادار ية.

٦ ــ تزود المستو يات الادار ية العليا بالقوة والمكانة.

ثانيا ــ مزايا تطبيق اللامركز ية:

تحقق اللامركز ية عددا من المزايا أهمها:

١ ــ السرعة في اتخاذ القرارات وقصر المسافة بين مركز اتخاذ القرار وموقع التنفيذ.

٢ ــ تنمية القدرات الادار ية للعاملين في المستو يات الدنيا وتأهيلهم لا ستلام وظائف ادار ية أعلى في المستقبل

٣ ــ ز يادة رضى العاملين بالمنظمة نظرا لاشتراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي يقومون بتنفيذها.

٤ ــ يمكن المنظمات التي لديها وحدات ادار ية في مناطق جغرافية متنوعة من اتخاذ القرارات في ضوء الظروف المحلية.

المسؤولية: (Responsibility)

تعني تعهد المرؤوس أو التزامه بتنفيذ أعمال أو نشاطات معينة معهودة اليه بأقصى قدراته. والالتزام هو أساس المسؤولية وتنشأ المسؤولية من طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، فالرئيس يملك سلطة مطالبة المرؤوس بأداء واجبات معينة ومصدر هذه السلطة العلاقة التعاقدية التي بمقتضاها يلتزم المرؤوس بأداء واجبات معينة لقاء تعو يض محدد. وهو مسؤول أمام رئيسه عن أدائه لهذه الواجبات.

المحاسبة: (Accountability)

هي مساءلة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال المسؤولية وتفويض السلطة. ومن الطبيعي أن تتم المحاسبة داخل اطار المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للمرؤوس والمحاسبة عكس السلطة تتخذ شكلا تصاعديا في الهيكل التنظيمي. ان السلطة تنساب من أعلى الى أسفل وفق عملية التفويض و بقدر ما يفوض من سلطة تكون هناك مسؤولية ومحاسبة عن النتائج. وهذه المسؤولية أو المحاسبة تبدأ من قاعدة الهرم التنظيمي حيث تصبح الادارة الدنيا مسؤلة ومحاسبة أمام الادارة الوسطى وهذه بدورها تكون مسؤولة ومحاسبة أمام الادارة العليا. والمحاسبة عن الأعمال تكون فردية وهذا يعني أن فردا واحدا هو الذي يحاسب المرؤوس وهذا الفرد هو رئيسه المباشر كذلك يرتبط بالمحاسبة كعنصر في تكوين العلاقات الادارية مبدأ وحدة الأمر (Unity of Command) والذي يعني أن المرؤوس يجب أن لا يتلقى الأوامر الا من فرد واحد هو رئيسه المباشر.

نطاق الاشراف: (Span of Supervision)

ويسمى أحيانا بنطاق الرقابة (Span of Control.) ويشير هذا التعبير الى عدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس أن يشرف عليهم بكفاءة وفاعلية.

وقد اقترح رواد الفكر الاداري اشراف الرئيس على عدد قليل من المرؤوسين وذلك حتى يتاح له وقت كاف لادارتهم بفاعلية. والواقع أن نطاق الاشراف يعتمد على عدة عوامل هي:

ـ مهارة الرئيس وقدراته وتكوينه النفسي والاجتماعي.

ـ مهارات المرؤوسين وقدراتهم وتكوينهم النفسي والاجتماعي.

ـ طبيعة العمل الذي يقوم به المرؤوسون.

ـ مدى كفاءة وسائل الاتصال المستخدمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ـ عدد العلاقات التي تنشأ بين الرئيس ومرؤوسيه. وقد حاول جريكوناس[1] (Graicunas) تحليل العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين على أساس رياضي، بهدف الوصول الى الحجم المناسب لنطاق الاشراف. وقد حدد ثلاثة أنواع من العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوس وهي:

١ ـ علاقة فردية مباشرة تتم بين الرئيس والمرؤوس مباشرة.

٢ ـ علاقات جماعية مباشرة وهي التي تتم بين المرؤوس والرئيس وأكثر من مرؤوس واحد في وقت واحد.

٣ ـ علاقات متبادلة وهي التي تتم بين المرؤوسين مع بعضهم بعضا. وتم التوصل الى أن زيادة عدد المرؤوسين يؤدي الى زيادة عدد العلاقات الفردية بين الرئيس وبينهم بنسبة أكبر. فاذا زاد عدد المرؤوسين بشكل متوالية حسابية فان عدد العلاقات بين الأفراد بزداد بمتوالية هندسية كما يتضح من المعادلة التالية:

---

(١) V.A. Graicunas, "Relationship in Organization," Paper on The **Science of Administration** (New York: Institute of Public Administration, 1973), pp. 181-187

$$\text{عدد العلاقات} = \frac{ن\,(ن - ١)}{٢}$$ حيث ن تمثل عدد الأفراد.

فاذا كان هناك مدير وخمسة مرؤوسين فان عدد العلاقات التي تنشأ بينهم يصبح

$$\frac{٦\,(٦ - ١)}{٢} = ١٥$$

وكلما ارتفع عدد المرؤوسين ازداد عدد العلاقات الادارية. ومن هنا يتضح صعوبة عمليات الاشراف وأهمية تحديد المدى المناسب الذي يمثل نطاق الاشراف الطبيعي لكل رئيس حسب الظروف التي يعمل بها وامكانيات مرؤوسيه.

أهمية العنصر الانساني في الوظيفة التنظيمية:

تمت الاشارة الى أن التنظيم الاداري يحتوي على عناصر متعددة تشمل الأعمال والأفراد العاملين، والامكانات والسياسات التي تتضمنها الخطة والنظم والاجراءات والهيكل التنظيمي. وان العنصر الانساني هو أهم هذه العناصر لأنه هو الذي يقوم باعداد الهيكل التنظيمي و يوزع الأدوار والسلطات وهو الذي يتحمل مسؤولية تدبير الامكانات وتوجيه استخداماتها كما أنه هو الذي يقوم بالأداء الفعلي لكثير من أعمال المنظمة. ومن ثم فان فهم الطبيعة النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين ومعرفة دوافع سلوكهم تأثيراتها على أداء الوظيفة التنظيمية وغيرها من الوظائف الادارية في المنظمة أمر مهم وحيوي لادارة المنظمة. فالعنصر الانساني هو مصدر الحركة والحيوية والنمو للمنظمة. لذا تلجأ المنظمة عن طريق وظيفة التوجيه الاداري الى معرفة دوافع العاملين والفروق الفردية بينهم وحفزهم وقيادتهم حتى تتمكن من تحقيق التعاون بينهم بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

الخلاصة:

وضح هذا الفصل مفهوم السلطة الادارية ومدى أهميتها للوظيفة التنظيمية في المنظمة. كما بين الأنواع الأربعة للسلطة الادارية وهي: السلطة التنفيذية، السلطة الاستشارية، السلطة الوظيفية، وسلطة اللجان. وقد تم شرح طبيعة دور كل من هذه الأنواع للسلطة ومزايا كل منهم وعيوبها.

وقد تعرض الفصل الى مفهوم تفويض السلطة وأهم المبادئ التي تراعى عند التفويض ودرجة التفويض ومدى مركزية السلطة ولا مركزيتهـا، ومزايا كل من المركزية واللامركزية الادارية وعيوبها.

أما نطاق الاشراف فقد شرح مفهومه والعوامل التي توثر على نطاقه، مثل مهارات الرئيس وقدراته ومهارات المرؤوسين وقدراتهم وطبيعة عمل المنظمة ومدى كفاءة وسائل الاتصال فيها وعدد العلاقات التي تنشأ بين الرئيس ومرؤوسيه. وتم الاستنتاج على أن نطاق الاشراف المناسب هو نطاق الاشراف

الطبيعي لكل رئيس حسب امكانات مرؤوسيه والظروف ألتي يعمل بها.

وأخيرا أكد الفصل على أهمية العنصر الانساني للوظيفة التنظيمية وللمنظمة ككل وضرورة فهم الادارة للطبيعة النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين فيها حتى تتمكن من تحقيق التعاون بينهم بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

ο ο ο

أسئلة للمراجعة

١ ــ ما الفرق بين السلطة والقوة؟

٢ ــ حيثما يكون هناك تنفيذيون واستشاريون في المنظمة فان هناك احتمالا لحدوث صراع في العلاقات والسلطات. ناقش ذلك.

٣ ــ ما هي دواعي استخدام اللجان ــ وما هي عيوب استخدامها؟

٤ ــ اذا كانت السلطة تفوض فان المسؤولية لا تفوض. ناقش ذلك.

٥ ــ متى تكون لا مركزية السلطة أمرا مرغوبا فيه للمنظمة؟

٦ ــ اشرح مفهوم جريكانوس في نطاق الاشراف.

٧ ــ بين أهمية العنصر الانساني في الوظيفة التنظيمية؟

الباب الرابع
التوجيه

الفصل الأول: القيادة

الفصل الثاني: الحفز

الفصل الثالث: الاتصال

التوجيه Direction

تظهر أهمية التوجيه في الادارة الحديثة باغتبارة يتناول ادارة العنصر البشري في المؤسسات الاجتماعية. فالأفراد العاملون في المؤسسة يختلفون من حيث القدرات والكفاءات والأدوار التي يؤدونها فيها. وهذا ينعكس على درجة تجاوبهم وردود فعلهم لاحداث المؤسسة وسياساتها. فما يحفز أفرادا معينين لتحسين الأداء، قد يفشل في حفز افراداً آخر ين أو ربما يثير سخطهم وغضبهم.

وتتضمن وظيفة التوجيه الكيفية التي تتمكن بها الادارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من اشباع حاجاتهم وتحقيق اهدافهم. وتمارس الادارة التوجيه الفعال من خلال عمليات القيادة والحفز والا تصال مستندة بذلك الى فهم طبيعة السلوك الانساني ومحاولة توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهداف المنشأة بفعالية وكفاءة.

وقد تعددت المداخل المفسرة لكيفية توجيه العنصر الانساني في المؤسسة و بصفة عامة تتبلور هذه المداخل في ثلاثة موضوعات رئيسية لوظيفة التوجيه، وهي القيادة الرشيدة والحفز الجيد والا تصال الفعال. وسيتم تناول هذه الموضوعات بشيء من التفضيل بالفصول الثلاثة التالية، حيث يتناول الفصل الأول موضوع القيادة والفصل الثاني موضوع الحفز (الدافعية) بينما يتناول الفصل الثالث موضوع الا تصال في المؤسسة.

الفصـــل الأول

القيــادة Leadership

مقدمة :

يلقى العنصر البشري اهتماما متزايدا من مؤسسات الأعمال في الوقت الحاضر نظراً للدور الذي يلعبه في حياة المؤسسة من حيث نجاحها وفعاليتها ومن ثم بقاؤها. وهذا الاهتمام المتزايد يعود الى كون العنصر البشري هو العامل الأكثر تغيراً وديناميكية في العملية الانتاجية من العناصر الأخرى وسلوك الفرد يتأثر بعوامل نفسية واقتصادية واجتماعية و بيئته يصعب التنبوء بها أو السيطرة عليها بالشكل الذي تر يده المؤسسة. وحتى تضمن المؤسسة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشر ية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها في الحياة فيجب أن توفر للعاملين فيها قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفزهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لانجاز المهام الموكولة اليهم والتي تنعكس بشكل ايجابي على تحقق أهداف المؤسسة.

ان الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه و بزملائه هو جوهر عمل القيادة و يتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخر ين ودفعهم للعمل باتجاه معين، وفعالية هذا الدور القيادي يتطلب فهما عميقاً للسلوك الانساني وطرق حفزه (كما هو مبين في الفصل التالي) كما يتضمن اداراكا للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كالآلات.

تعر يف القيادة:

يمكن تعر يف القيادة بأنها «العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الافراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة». و يلاحظ من هذا التعر يف أن عملية القيادة تشمل تحليل سلوك الأفراد والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قو ية متزايدة لتحقيق أهداف الجماعة الموضوعة والمحددة[1]

---

(١)

Harold Koontz, et. al., **Management** (London: McGraw-Hill International Book Company, 1980), p. 661-662.

قـدم كـاتـز وكـان (Katz & kahn) [1] مفهومـا آخـر للقيـادة شبيهـا بالمفهوم السابق، الا أنه يتضمن تركيزا على ناحية التأثير على الأفراد والجماعات بشكل يزيد عما هو مطلوب لأداء الأعمال في المؤسسة وهذا يتطلب بالاضافة الى تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم نظاما للمعلومات يساعد الأفراد في أداء أدوارهم. ومفهوم كاتز وكان من حيث التأثير المتزايد (Incremental Influence)أصبح ضرورويا من وجهة النظر النظر الحديثة باعتبار المؤسسة نظاما اجتماعيا مفتوحا يملك فيه الأفراد اتجاهات ورغبات ودوافع مختلفة[2]

مصادر قوة القيادة وتأثيرها : Sources of Power

تتضمن عملية القيادة قدرة التأثير على الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة وهذا يعني أن القيادة تتطلب دائما وجود شخص في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد في أي موقف معين. وحتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطـة معينة تميزه عن غـيره من الأفـراد. وقد حـدد فرنش ورافن (French & Raven) خمسة مصادر مختلفة لهذه القوة أو السلطة هي:[3]

١ ـ قوة الاكراه: (Coercive Power)

هذه القوة مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته او عدم اطاعته لرئيسه سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.

٢ ـ قوة المكافأة : (Reward Power)

هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بالوجه المطلوب واطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.

٣ ـ القوة الشرعية أو القانونية : (Legitimate Power)

ان مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الاداري. وهذه القوة تنساب من أعلى الى أسفل فالمدير العام يتمتع بسلطة شرعية على مدير الانتاج، كذلك مدير الانتاج يمارس النوع نفسه من السلطة على رئيس قسم الصيانة في ادارة الانتاج وهكذا.

(١) D. Katz and R. Kahn, **The Social Psycholgy** (New York: John Wiley & Sons, Inc 1978), Chapter 16.

(٢) Ibid.

(٣) James Donnelly, JR., et. al., **Fundamentals of Management: Function, Behavior, Models** (Austin, Texas: Business Publications, Inc., 1971) pp. 186-187.

٤ ــ القوة الفنية : (Expert Power)

مصدر هذه القوة الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد و يتميز بها عن غيره من الأفراد، فالطبيب مثلا يمارس نوعا من القوة الفنية على مرضاة تجعلهم يقبلون قيادته نتيجة قبولهم وقناعتهم بهذه الخبرة الفنية.

٥ ــ قوة الاعجاب : (Referent Power)

ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة اعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم اليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية (Charisma) في شخصية القائد.

ان مصادر الأنواع الثلاثة الأولى من أنواع القوة تعود الي المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في أي تنظيم اداري بينما تعود مصادر القوة الرابعة والخامسة الى صفات شخصية في القائد.

ان ماهية نظرية التأثير في عملية القيادة تتركز في أن هناك علاقة مباشرة بين خصائص التنظيم وصفات المديرين الشخصية وهذا يعني بأن عملية التأثير أو قيادة الآخرين يعتمد على نظام المؤسسة نفسه وآراء الأشخاص في قادتهم.

يمكن استخدام نظرية التأثير في تحديد الوظائف التي يجب أن يقوم بها القائد في قيادة مرؤوسيه. وفي هذا المجال يمكن التفريق بين وجهة النظر السيكولوجية (Psychological) ووجهة النظر الاجتماعية (Sociological) في تحديد ماذا يجب على القائد عمله في المؤسسة[١].

فمن وجهة نظر سيكولوجية فان عمل القائد يتضمن تطوير نظام حفز فعال (Effective Motivation System) يستطيع القائد من خلاله حفز مرؤوسيه بشكل يساهمون معه بشكل ايجابي في تحقيق أهداف المؤسسة. ونظام الحفز الفعال المطلوب يمكن بناؤه على أساس نظرية ماسلو (Maslow) في الحفز (كما سنرى في الفصل الثاني) وعلى القائد أن يدرك بأن الفرد يهتم بأكثر من اشباع حاجاته الفسيولوجية وأن هناك حاجات أخرى متعددة تهم الفرد، وعلى القائد أن يهتم بها ويحاول اشباعها لدى مرؤوسيه.

ومن وجهة نظر اجتماعية فان وظيفة القائد الرئيسية هي تسهيل عمل مرؤوسيه. فمثلا يقوم بتحديد الأهداف ووضع الخطط وتقديم المشورة والخبرة كما يقوم بحل النزاعات التي تنشأ بين مرؤوسيه، وهذه كلها تساعد في رسم الاتجاه السليم للمرؤوسين وتوجيههم نحو القيام بأعمالهم دون صعوبات و بشكل فعال سليم.

(١) Ibid. p. 189

يمكن الاستنتاج بأن وجهة النظر السيكولوجية والاجتماعية هي وجهات واسعة في تفسير القيادة، ولدراسة القيادة بشكل ناجح يجب الاعتماد على نظام أكثر تحديدا ودقة و يعتمد على الأسلوب :
وفي هذا المجال سنحاول دراسة أنواع القيادة ونظرياتها بشيء من التفصيل.

أساليب القيادة : Styles of Leadership

هناك ثلاثة أساليب للقيادة يستعملها القادة الاداريون في سبيل قيادة مرؤوسيهم وحفزهم وهي: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية وقيادة عدم التدخل. وقد درج الكتاب في الادارة على استعمال هذا التصنيف في كتاباتهم منذ الدراسات التي أجراها على القيادة وايت ولبت (White& Lippitt) باشراف كيرت ليفين (Kurt Lewin) عام ١٩٣٨ حتى الآن[1].
وتصنيف أساليب القيادة في هذا الكتاب لا يخرج عن هذا الاطار الا أننا سنحاول اضافة أسلوب رابع وهو أسلوب القيادة الديكتاتورية. بشكل عام يمكن استعراض أساليب القيادة التالية:

١ ـ القيادة الديكتاتورية : (Authoritarian Leadership)

يتميز القائد الديكتاتوري بمركزية السلطة المطلقة ويقوم بانجاز أعماله من خلال التهديد والاجبار واستعمال مبدأ الخوف. وهو دائما يهدد بالثواب والعقاب لمرؤوسية وخوفا من العقاب يسلك المرؤوسون سلوكا معينا لارضاء ذلك القائد.

٢ ـ القيادة الأوتوقراطية : (Autocratic Leadership)

يشبه القائد الأوتوقراطي القائد الديكتاتورى من حيث مركزية السلطة وعدم فسح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة. الا أن القائد الأوتوقراطي يمكن وصفه بأنه نشيط وفعال و يشتغل بجد و بكثرة، و بالرغم من مركزية السلطة لديه الا أنه ليس متسلطا على مرؤوسيه كالقائد الديكتاتوري وانما هو فعال في اقناع مرؤوسيه بما يريده منهم أن يعملوه. كذلك يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ.

القائد الديكتاتوري والأوتوقراطي يستعملان نظرية × (س)[2] بدرجات متفاوتة و يشكلان ما يسمى بمشكلة عنق الزجاجة (Bottleneck) في المؤسسة لأن الأفراد يجب أن يأتوا اليها لاتخاذ القرار النهائي.

---

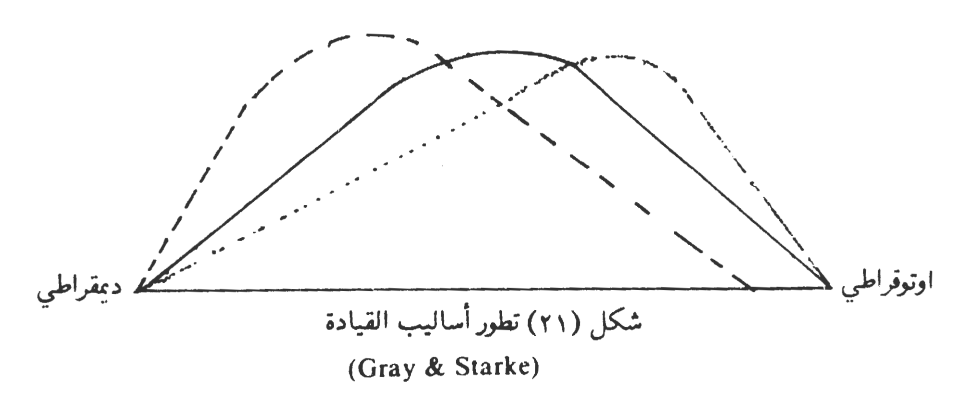
(١) Dale Beach, Personnel: The Management of People at Work (New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1980) p. 478.

(٢) تشير نظرية × (س) الى أن الفرد العامل بطبيعته كسول وغير طموح و يكره المسؤولية و يفضل أن يقاد ولهذا السبب يجب اجباره على العمل واستعمال مبدأ العقاب والثواب معه لحفزه على العمل، بينما نظرية Y (ص) هي على العكس تماما حيث تركز على حب الفرد للعمل وتحمل المسؤولية و بذل الجهود الكافية لتحقيق الأعمال المطلوبة منه.

٣ القيادة الديمقراطية : (Democratic Leadership)

هذا النوع من القيادة هو عكس القيادة الديكتاتورية والأتوقراطية حيث يهدف الى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات. فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة و يأخذ رأيهم في معظم قراراته. وهذه المشاركة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم، كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته في المؤسسة.

يعتبر هذا الأسلوب أكثر أساليب القيادة فعالية[1]. والقادة في المستقبل يجب أن يستعملوا الأسلوب الديمقراطي بشكل أوسع وذلك لسرعة التغيير في مؤسسات الأعمال والتدفق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة. وحتى يستطيع القائد مواكبة هذه التطورات عليه أن يستعين بمرؤوسيه لتسهيل عملية الألمام بهذه المعرفة وذلك لزيادة الخلق والابداع فيها. وقد بين جرى وستارك (Gray & Starke) في دراستهم على بعض المؤسسات الأمريكية تطور ممارسة أساليب القيادة وأظهرا أنه مع مرور الزمن يتجه الميل الى استخدام الأسلوب الديمقراطي بشكل أكبر كما في شكل رقم (٢١)[2]



شكل (٢١) تطور أساليب القيادة

(Gray & Starke)

ـــــ توزيع أساليب القيادة في الوقت الحاضر

...... توزيع أساليب القيادة في الماضي

ـ ـ ـ احتمال توزيع أساليب القيادة في المستقبل

---

(١)

Jack McQuaig, **How To Motivate Men** (New York: Frederick Fell, Inc., 1967) p. 47

(٢)

Jerry Gray & Frederick Starke, **Organizahional Behavior: Concepts and Applications** Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co., 1980) p. 115.

قيادة عدم التدخل : (Laissez Faire)

يترك هذا النوع من القيادة حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك. والقائد هنا لا يوفر القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فان تأثيره على سلوك الأفراد محدود.

هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات.

وبالرغم من أن القائد الجيد يستعمل كل أساليب القيادة المذكورة ألا أنه عادة يتميز بأسلوب معين يتجه الى استعماله في أكثر الأحيان، وكما ذكرنا سابقا فان القيادة الديمقراطية هي أكثر القيادات فعالية وستكون الأسلوب الأكثر استعمالا في المستقبل نتيجة التطورات العلمية والفنية. وعندما يشارك الأفراد بوضع الخطط والسياسات فانهم يصبحون أكثر اهتماما بأعمالهم وهذا بدوره سيؤدي الى تخفيض معدل دوران العمل ومعدل الغياب اضافة الى تخفيض حالات عدم الرضى (Job Dissatisfaction) مما ينتج عنه زيادة الانتاجية[1].

(١) Jack McQuaig, op. cit., p. 49.

نتيجة لأهمية القيادة في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات فقد جرت دراسات وأبحاث عديدة على هذا الموضوع وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية، وعندما انتهى ستوجدل (Stogdill) من مسحه الشامل للأبحاث ونظريات القيادة في الولايات المتحدة وجد أن هناك حوالي ٣٠٠٠ كتاب ومقال في هذا الحقل يجب الاطلاع عليها[١].

ونتيجة لهذا الحجم الكبير من الدراسات والأبحاث فاننا سنقتصر هنا على التعرض الى النظريات الرئيسية في هذا المجال:

١ ـ نظرية السمات : (Trait Theory)

ترتبط نظرية السمات ارتباطا وثيقا وبما يدعى «نظرية الرجل العظيم» (The Great-Man Theory) والتي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية «يولد ولا يخلق»[٢].

لقد جرت دراسات عديدة لاثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطيع تحديد صفات القيادة التي يمكن أن تستخدم باستمرار في التميز بين القادة وغير القادة والتي يمكن أن تتنبأ باستمرار بصدق فعالية القيادة عند الأشخاص[٣]. و بالرغم من ذلك فان ستوجدل وجد بأن القائد يتميز عادة بدرجة أقوى في صفات شخصيته كالذكاء. والبحث والاستقلالية وامكانية الاعتماد عليه والمشاركة الاجتماعية ومواقفه الاقتصادية والاجتماعية. والقائد في هذه الحالة يتفوق بدرجة عالية في هذه الصفات على مرؤوسيه[٤]، أي أنه بالرغم من أن القائد يجب أن يتمتع بصفات تفوق صفات مرؤوسيه الا أن الفرق يجب أن لا يتعدى حدا معينا يؤدي الى اعاقة عملية الاتصال بين القائد واتباعه. ومن ناحية أخرى ركز بعض الكتاب على أهمية الصفات الجسمية كمؤثرات في عملية القيادة.

---

(١) Ralph Stogdill, **Handbook of Leadership** (New York: The Free Press, 1974).

(٢) Randolph Bobbit, **Organizational Behavior: Understanding and prediction** (Englewood Cliffs, N.J. : prentice Hall Inc., 1978). p. 254.

(٣) Ibid .

(٤) Ralph Stogdill, **Leader Behavior: Its Description and Measurement** (The Ohio State University, 1957) p. 79 .

هذا وقد استطاع آرنست ديل (Ernest Dale) تمييز ثلاث صفــات ضرورية للقيــادة وهي الذكاء (Intelligence) والثقة بالنفس (Self - confidence) والمبادأة (Initiative)[1].

كما أشار جنكز (Jenkins) الى أنه هناك شيئاً مشتركاً بين كل القادة، لكن لا يمكن اطلاق لفظ (السمة) عليه ألا وهو أن القادة في أي مجال يعملون به، يملكون قدرات علمية وفنية وثقافية تفوق قدرات مرؤوسيهم في ذلك المجال.[2]

لقد وجهت انتقادات كثيرة الى نظرية السمات ومن هذه الانتقادات انها أهملت دور المرؤوسين في انجاح عملية القيادة حيث اثبتت الدارسات أن للمرؤسين دور كبير في نجاح عمل القائد. وكذلك لم يحدد دعاة هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد حيث أثبتت الدراسات النفسية بأنه من النادر جداً ايجاد تشابه تام بين أي قائدين. وكذلك وجد أنه من الصعوبة تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي ثابت[3].

وقد أجرى جنكز بحثا حول أهم الصفات القيادية وقد شمل بحثه على قياديين في قطاعات متعددة في الجيش والطب والهندسة والمحاماه والادارة وقد توصل الى أنه ليست هناك صفات محددة ثابتة توضح طبيعة القائد الناجح في كل الأوقات.

٢ ـ نظريات سلوك القائد: (Leader-Behavior Theories)

ان عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن أن تميز بين القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى الى انتقال التركيز في الابحاث والدراسات الى سلوك القائد. وقد امتدت هذه الدراسات من نهاية الاربعينات لى أوائل الستينات وقد ركزت هذ النظريات على تحليل القائد خلال قيامه بواجباته الادارية ومن أهم هذه النظريات:

---

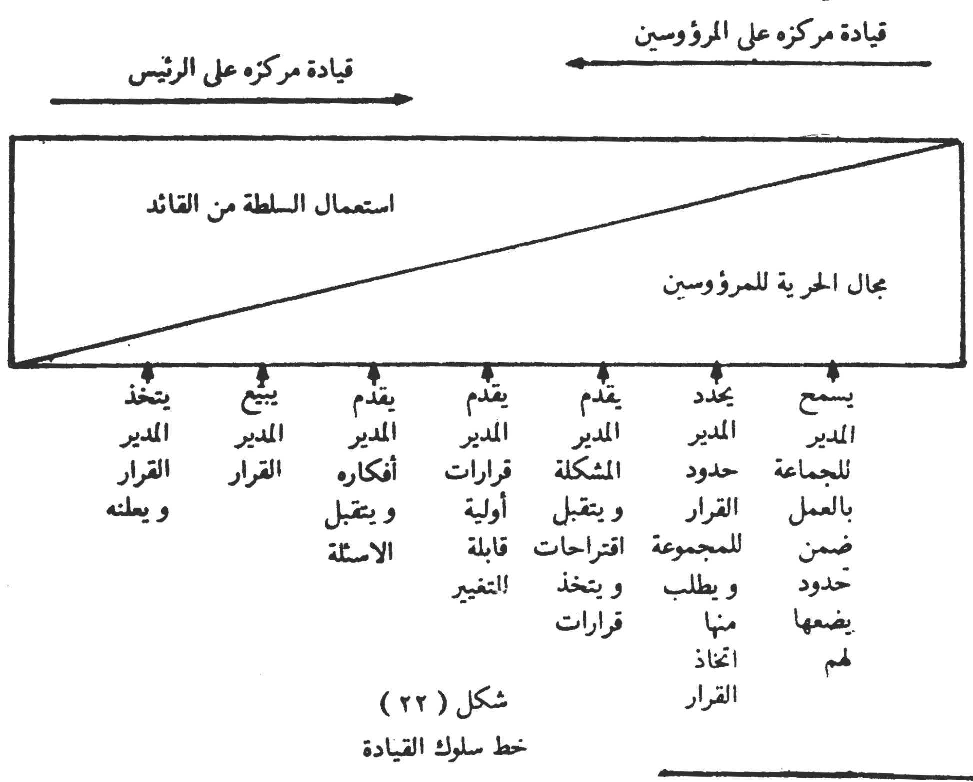
(١) Ernest Dale, **Management: Theory and Practice** (Tokyo: McGraw-Hill KoGakusha, Ltd., 1978) p. 315.
(٢) Ibid., p. 316.

(٣) R. Trewatha and M. Newport, **Management** (Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1982) p. 389.
(٤) W.O. Jenkins, "A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems", **Physcological Bulletin**, Vol. 14. (1947) pp. 74-75

أ ـ نظرية الخط المستمر في القيادة (A Continuum of Leadership)

لقد حدد تاننبوم وشميدت (Tannenbaum & Schmidt) في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل Continuum كما يظهر في شكل (٢٢). و يبين نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي والاوتوقراطي، بينما يبين نهاية الطرف الأخر سلوك القائد الديمقراطي. وهناك أساليب مختلفة للقيادة تقع بين نهايتي الخط المذكور، والذي يحدد هذه الاساليب هي مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمرؤوسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات.

وتشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكا قياديا واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وانما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم و يتكيف مع الموقف. بمعنى أن سلوك القائد الفعال هو الذي يأخذ بالاعتبار قدرات القائد نفسه وقدرات مرؤسيه والهدف المراد تحقيقه.وهذا يعني بأن القائد يجب أن لا يختار اسلوباً ديكتاتوريا أو ديمقراطياً وانما يجب أن يكون مرنا بدرجة كافية لكي يتلاءم مع الموقف القيادي[1]



شكل (٢٢)
خط سلوك القيادة

(١) J. Donnelly, et. al., op. cit., p. 192-193.

ب ـــ نظام ليكرت في القيادة (The Likert System)

لقد استطاع ليكرت وزملاءه نتيجة للابحاث التي قاموا بها في موضوع القيادة من تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الانتاجية العالية والمجموعات ذات الانتاجية المنخفضة. وقد وجد ليكرت بأن المشرفين ذوي الانتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في للتنفيذ الفعلي للعمل كما أنهم كانوا مهتمين أكثر بالافراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية. كما أنهم كانوا يسمحون بحرية أكبر لمرؤوسيهم في اتخاذ القرارات واختيار طرق العمل المناسبة وكذلك كان اشرافهم على مرؤوسيهم أقل بكثير من اشراف المشرفين في المجموعات ذات الانتاجية المنخفضة. واستنتج ليكرت بشكل عام أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الاوتوقراطية.[١]

كما استطاع ليكرت التميز بين أربعة أنظمة للقيادة وهي: النظام الأول(System 1) يمكن وصفه بأنه نظام تسلطي واستغلالي (exploitive - authoritative) و يتصف القادة هنا بأنهم مركزيون بدرجة عالية وثقتهم بمرؤوسيهم قليلة ويحفزونهم عن طريق الخوف والاكراه.
النظام الثاني(System 2) ويمكن وصفه بأنه نظام مركزي ونفعي (Benevolent - authoritative) وهو يشبه النظام السابق الا أنه أقل مركزية و يسمح بعض الأحيان القائد بمشاركة المرؤسين في اتخاذ القرارات لكن تحت رقابته.
النظام الثالث(System 3) يمكن وصفه بأنه استشاري (Consultative) و يتميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم و بين مرؤوسيهم و يستفيدون من أفكار مرؤوسيهم وآرائهم. ولكن أفضل نظام في نظر ليكرت هو النظام الرابع(System 4) والذي يمكن وصفه بنظام جماعي مشارك(Participative - group) و يتوافر للقائد هنا ثقة مطلقة بمرؤوسيه، يستفيد من أفكارهم باستمرار وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد ومرؤوسيه. وقد وجد بأن المديرين الذين يستخدمون النظام الثالث والرابع تكون انتاجية مجموعاتهم مرتفعة[٢].

جـ ـــ نظرية البعدين: The Two Dimensional Theory

يطلق على هذه النظرية أيضا اسم دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة (Ohio State Leadership Studies) حيث قام مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة زمنية طويلة باجراء أبحاث مكثفة في موضوع القيادة وتمكنوا من خلال ذلك من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

---

(١) E. Dale, op. cit., p. 319.

(٢) J. Massie and J. Douglas, **Managing: A Contemprory Introduction** (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall Inc., 1981) p. 337.

* المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه (Initiating Structure) وتفهم واعتبار مشاعر الاخرين (Consideration) ووجدت الأبحاث بأن القائد الذي يملك درجة عالية من بعد المبادرة وتحديد العمل وتنظيمه يميل لأن يتدخل في تخطيط الأنشطة المختلفة لمرءوسية كما يحدد أدوارهم في انجاز الأهداف ويؤسس قنوات اتصال واضحة بينه وبين مرؤوسيه كما يقوم بتوزيع العمل والرقابة عليهم. بينما القائد الذي عنده درجة عالية من بعد «تفهم واعتبار مشاعر الاخرين» يميل لأن ينمي جوا من الصداقة والثقة بينه وبين مرؤوسية كما أنه يحترم افكارهم ومشاعرهم.

وقد اثبتت هذه الدراسات بأن سلوك القائد يمكن أن يجمع بين البعدين بدرجات متفاوته في آن واحد، ولذلك لا تدعم نتائج هذه الدراسات الفرضية القائلة بأن القائد يظهر سلوكاً لبعد واحد فقط في كل مرة يمارس عملية القيادة. كما تبين بأن القائد الذي عنده درجة عالية على كل من البعدين يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمرؤوسية[1].

د ــ نظرية الشبكة الادارية : The managerial Grid Theory

تعتبر نظرية الشبكة الادارية من أكثر نظريات القيادة المعروفة وقد طوّر بلاك وماوتون (Robert Black & James Mouton) هذه النظرية واستطاعا تحديد اسلوبين لسولك القائد وهما:

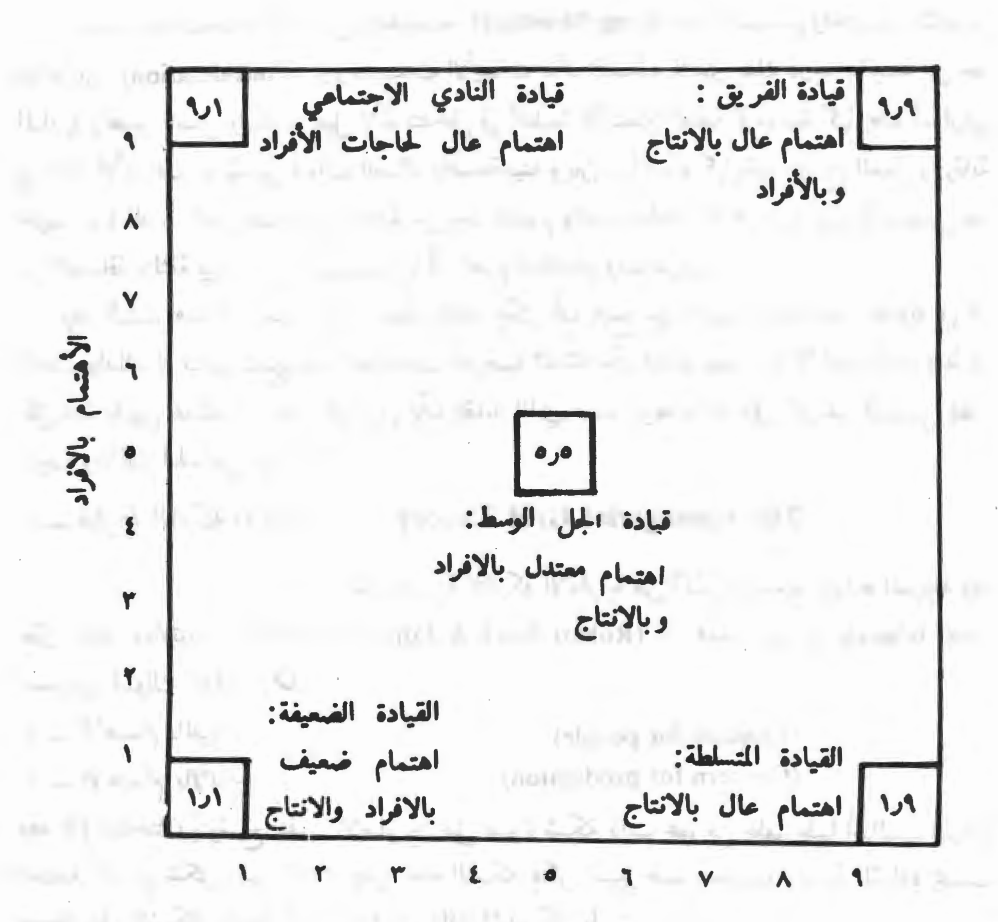
١ ــ الاهتمام بالمفرد (Concern for people)

٢ ــ الاهتمام بالانتاج (Concern for production)

وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الاسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة كما في شكل رقم (٢٣). ومن هذه الشبكة يمكن تمييز خمسة أساليب رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبكة بواسطة قراءة احداثي ذلك الموقع كما يلي:

---

(١) Ralph Stogdill, op. cit., pp. 128-141.



الاهتمام بالانتاج
شكل رقم (٢٣)
نظرية الشبكة الادارية

الموقع (١ر١) يتميز اسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالانتاج واهتمام ضعيف في الاشخاص. والقادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة أو الجماعة لأن القائد يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي يكفي فقط لقيادة المؤسسة.

الموقع (٩ر١) يتمز اسلوب القيادة فيه باهتمام عال بالانتاج واهتمام ضعيف في الاشخاص و يركز القائد هنا على الانتاج العالي لتحقيق أهداف المؤسسة و يتغاضى عن اشباع حاجات الأفراد، وهذا يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية والانتاجية أيضا.

الموقع (١ر٩) يتميز اسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالانتاج واهتمام عالٍ بالافراد، وهذا يؤدي الى علاقات جيدة وشعور بالرضى بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الانتاج ضعيف.

الموقع (٥ر٥) يتميز اسلوب القيادة باهتمام معتدل بالافراد والانتاج والقائد هنا يوازن اهتمامه بالانتاج والافراد بحيث يؤدي الى الانتاج مع المحافظة على علاقات جيدة بين الأفراد في المؤسسة.

الموقع (٩ر٩) يتميز اسلوب القيادة فيه باهتمام عالٍ بالافراد والانتاج و يركز القائد هنا على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على انتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسسة.

و بالرغم من أن الشبكة الادارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليت القيادة وتعتمد على درجات متفاوته من الاهتمام بالافراد والانتاج، إلا أن الباحثِين بلاك وماوتون اشارا الى أن افضل اسلوب لتحقيق نتائج ممتازة في المؤسسة هو أسلوب (٩ر٩)

نلاحظ من النظريات السابقة أنها ركزت على متغيرين اساسين في عملية القيادة هما الاهتمام بالافراد والاهتمام بالعمل، و بالرغم من أن ليكرت يصنف البعدين بطريقة مختلفة الا أنه اشار أن انجح قائد هو الذي يركز على الأفراد بينما نجد أن نظرية الشبكة الادارية أن اسلوب (٩ر٩) هو أفضل الاساليب.

٣ — نظريات الظروف (الأوضاع) Situational Theories

اهتمت النظريات السابقة بالقائد من ناحية السمات التي يتمتع بها أو من ناحية الأسلوب والسلوك الذي يتبعه في عملية القيادة.واعتبر بعض الكتاب أن هذه النظريات غير كافية في تحليل فعالية القيادة ولذلك قام الباحثون بدراسات مختلفة من منطلق أن القائد الناجح هو القائد الذي يقدر على تعديل اسلوبه وتكييفه بما يتلائم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين. و بذلك نجد فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد واسلوبه و بشخصيته الجماعة والموقف أو الحالة.[١] والموقف له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد في انجاز ما هو مطلوب منه[٢].

---

(١) J. Donnelly, op. cit., pp. 200-201.
(٢) Ibid.

وسيتم هنا استعراض نظريتين من أهم نظريات الحالات في القيادة وهما النظرية الطارئة لفيدلر ونظرية المسار والهدف.

أ ـ نظرية التكيف أو النظرية العرضية لفيدلر (Fiedler Contingency Theory)

لقد حاول فيدلر (Fiedler) من خلال أبحاثه ودراساته التركيز على أسلوب جديد يتصف بالمرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة ولهذا خرج بنظريته الطارئة والتي أشار الى أنه ليس هناك اسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان كما أنه لس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد، وليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات. واشار فيدلر بأن فعالية القيادة أو انجاز المجموعة يعتمد على التوافق الصحيح والسليم ما بين شخصية القائد وثلاثة متغيرات في الموقف هي:[1]

١ ـ العلاقة بين القائد ومرؤوسية (The Leader-member relations)

هذه تعبر عن مدى قبول المرؤوسين لقائدهم وهذا بنظر فيدلر يعتبر من أقوى متغيرات الموقف.

٢ ـ مدى وضوح مهمة وتركيبة العمل (Task Structure)

وهذا يشير الى درجة الروتين في العمل اي هل هو روتيني أم غير روتيني وهذا يلي العامل الأول من حيث قوة التأثير على الموقف القيادي.

٣ ـ درجة القوة في مركز القائد (The Leader Position Power)

وهذا المتغير يشير الى درجة التأثير التي يتضمنها مركز القائد من ناحية العقاب والثواب للمرؤوسين،والسلطة الرسمية للقائد ومدى الدعم الذي يلاقيه القائد من رؤوسائه بشكل عام.

لقد بين فيدلر بأن أحداث التكيفات المختلفة لمتغيرات الموقف يشير الى مدى السهولة والصعوبة في عملية القيادة في الموقف الذي يواجهه القائد،ففي حالة وجود علاقة طيبة بين القائد ومرؤوسيه ووجود وضوح في مهام العمل مع تمتع القائد بمركز قوي فان الموقف القيادي يكون سهلاً اما في حالة وجود علاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه اضافة الى غموض في مهام العمل مع تمتع القائد بمركز ضعيف، فان هذا الموقف يعتبر صعبا للقائد وتتدرج صعوبة وسهولة الموقف القيادي وسهولته بين هاتين الحالتين المتطرفتين.

وجوهر نظرية فيدلر يشير الى أن القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع الى المركزية والتسلط يكون فعالا في تحقيق انتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات المتطرفة لخصائص الموقف. أي السهلة جداً أو الصعبة جداً كما أشرنا سابقا. بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي الانسانية فانه يحقق انتاجية عالية لمرؤوسية في الحالات التي يتميز بها الموقف بالاعتدال أي أن يكون متوسط الصعوبة[2].

(١) J. Massie & J. Douglas, Op. cit.p. 332.

(٢) أحمد صقر عاشور ، ادارة القوى العاملة، بيروت : دار النهضة العربية ١٩٧٩، ص ٧٢.

وأشار فيدلر بشكل أساسي في نظريته الى ضرورة الانتباه الى أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف واذا اردنا ضمان نجاح فعالية القيادة في كل المواقف فعلى القائد أن يكون مرنا في استخدمه لاساليب القيادة المختلفة[1].

ب ـ نظرية المسار والهدف: (The Path-Goal Theory)

لقد تم تطوير هذه النظرية من قبل الباحثين هاوس وميشيل (Robert House & Terrence Mitchell) وهي مبنيه على نظرية التوقع في الحفز (Expectancy Model) في محاولة الربط بين السلوك القيادي وحفز المرؤوسين. وتشير هذه النظرية بأن فعالية القائد تتوقف على قدرته في زيادة حفز مرؤوسيه على الانجاز وتحقيق الرضى في أعمالهم وقبول مرؤوسيه لقيادته[2].

كما تبين هذه النظرية بأن تأثير سلوك القائد على حفز مرؤوسيه يتوقف على قدرته هذا السلوك على تحقيق أهداف المرؤوسين وكذلك قدرته على رسم المسارات المؤدية لتحقيق هذه الأهداف وتوضيحها.

وتحدد هذه النظرية أربعة أساليب للسلوك القيادي المؤثر على حفز المرؤوسين وتحقيق أهدافهم وهي:

١ ــ القيادة الارشادية: **(Directive Leadership)**

وتتعلق بتحديد القائد لما يجب على المرؤوسين القيام به وقيامه بارشادهم وتوجيههم فيما يجب عمله، كما يبين لهم القواعد والضوابط والتعليمات الضرورية لاداء العمل دون السماح لهم بالمشاركة في ابداء الرأي أو المشورة.

٢ ــ القيادة المساعدة: **(Supportive Leadership)**

وهذا النوع من القيادة يهتم بدرجة كبيرة بالعنصر الانساني في المؤسسة من حيث مشاعرهم وراحتهم وحاجاتهم و يعامل القائد مرؤوسيه باحترام وتقدير.

٣ ــ القيادة المشاركة: **(Participative Leadership)**

حيث يقوم القائد بالتشاور والتباحث مع مرؤوسيه لتبادل الاراء والمقترحات قبل اتخاذ القرار النهائي.

٤ ــ القيادة المهتمة بالانجاز : **Achievement-Oriented Leadership**

و يتصف القائد هنا بأنه يحدد أهدافه لمرؤوسيه و يتوقع أن يبذلوا أقصى جهودهم في تحقيق هذه الأهداف وفي الوقت نفسه يظهر لهم ثقته الكاملة بهم ومقدرتهم على تحمل المسؤولية.

كما ميزت هذه النظرية بين فئتين من المتغيرات المتعلقة بالموقف وهما[3].

---

(١) Donnelly, et. al., op. cit., p. 203.

(٢) Trewatha & Newport, op. cit., p. 402.

(٣) Dale Beach, op. cit., p. 482.

أ ــ الفئة الأولى وتتعلق بالصفات الشخصية للمرؤوس مثل مدى حب المرؤوس للسلطة و بايمانه بقدرته الذاتيه الخ.

ب ــ الفئة الثانية وتتعلق ببئة العمل مثل طبيعة المهام والواجبات المطلوبة، نظام السلطة الرسمي وصفات الجماعة العاملة.

واشارات هذه النظرية من خلال أبحاثها أيضا على وجود علاقة ايجابية بين القيادتين الارشادية ورضى العاملين الذين يقومون بمهام غير واضحة بينما وجدت علاقة سلبية بين هذا النمط من القيادة ورضى المرؤوسين الذين يعملون في انجاز مهام واضحة.

كما وجدت علاقة ايجابية بين القيادة المساعدة ورضى العاملين الذي يعملون بمهام يتولد فيها شعور بالضغط والاحباط. كما وجد ايضاً بأن تنمية الثقة بالمرؤوسين هو أكبر نجاح تحققه القيادة التي تهتم بالانجاز وذلك في حالة غموض المهام الموكولة الى هؤلاء المرؤوسين.[1]

هذا وقد أثبتت الدراسات التجريبية التي قام بها باحثون مستقلون صحة فرضيات هذه النظرية وقدرتها على التنبوء بفعالية سلوك القيادة، إلا أن هناك حاجة الى المزيد من الدراسات لزيادة التأكد من صحة هذه النظرية.[2]

يمكن الاستنتاج من دراسة جميع النظريات السابقة في القيادة بأنه ليس هناك طريقة مثلى محددة وواضحة لقيادة الأفراد. وفي الحياة العملية نادراً ما نجد قادة ديموقراطيين أو أوتوقراطين مئة بالمئة. وعملية القيادة عملية معقدة نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها حيث نجد أن الخبرة السابقة للقائد والمناخ السائد في المؤسسة وشخصية القائد هي من العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوك القيادة.

ومما لا شك فيه بأن على القائد أن يأخذ بالاعتبار عددا من العوامل والمتغيرات التنظيمية والبيئية كما يظهر في شكل رقم (٢٤) الذي يوضح الاطار العام لعملية القيادة. وفي هذا الاطار نجد أن القائد الفعال هو الذي يستطيع التأثير على مرؤوسيه بشكل يزيد من انتاجهم و يرفع من الروح المعنوية للجماعة و يقلل من معدل دوران العمل والغياب والحوادث في المؤسسة.

ومهما كانت النظريات المعتمدة في القيادة إلا أنه يمكن تحديد بعض الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد كما يبين ذلك شكل رقم (٢٤) وهذه الصفات هي:

أ ــ الوعي : (Awareness)

و يقصد بذلك وعي القائد لمدى تأثيره على مرؤوسيه والاسلوب الأفضل لممارسة مثل هذا التأثير كما يتضمن وعي القائد للعوامل والمتغيرات التي تزيد من فعاليته وهذا يتضمن الالمام بالنظريات والابحاث المتعلقة بالقيادة ونظريات الحفز والاتصال وهنا لا يكفي معرفة هذه النظريات فقط وانما محاولة تطبيقها.

---

(١) Ibid.

(٢) Ibid.

شكل رقم (٢٤) نظرة متكاملة للقيادة.

ب ـ الاحساس والتعاطف: (Empathy)

وهذه تعرف بأنها القدرة على فهم ومعرفة حاجات ورغبات وشعور الآخرين.وهذا المفهوم هو أبعد من مفهوم الشفقة لأنه يتضمن الفهم بكل هذه النواحي الانسانية بدلا من اظهار الشفقة على المرؤوسين. فالقدرة على معرفة حاجات الافراد ورغباتهم تؤدي الى فهم المثيرات والسلوك الصحيح الذي يؤدي الى التعامل معها ومعرفة ردود الآخرين تجاهها مما يؤدي الى فعالية أكثر وانتاج أفضل.

جـ ـ الثقـة : (Conf idence)

ان ثقة القائد بنفسه و بقدراته تؤثر تأثيراً ايجابيا على فعالية القيادة فالقائد الذي تنقصه مثل هذه الثقة يصعب عليه تشخيص المشكلة بشكل جيد كما تؤثرعلى قناعته بعدم قدرة مرؤوسيه على تنفيذ الأعمال مما يضطره الى الرقابة والاشراف عليهم بشكل مباشر ودقيق مما يؤدي الى تعطيل الأعمال وتأخيرها. كما أن نقص الثقة يؤدي الى اتخاذ قرارات غير كاملة أو متأخرة و يترتب على ذلك آثار سيئة بالنسبة للمؤسسة.

د ـ القدرة على الاتصال: (Ability to Communicate)

أي قدرة القائد على توضيح وايصال ما يريده لمرؤوسيه وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وتوقعات المرؤوسين. فالقائد الذي يفشل في مخاطبة مرؤوسيه والتحدث اليهم وتوضيح ما يريده منهم يفشل في التأثيرعليهم وهذا يؤدي الى الفوضى وفشل عملية القيادة نفسها.

الخلاصة :

تحتاج المؤسسات الاقتصادية باستمرار الى القادة الادار يين القادر ين على التأثير على مرووسيهم واستغلال طاقتهم وقدراتهم وان غياب مثل هوءلاء القادة يؤدي الى فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها.

وقد تم في هذا الفصل استعراض أنواع القوى التي يمتلكها القادة و يوثرون بها على مرؤوسيهم ، وأساليب القيادة المختلفة التي يتصف بها القادة كما استعرضنا من ناحية تاريخية تطور النظر يات القيادية المختلفة التي تحاول تفسير فعالية القيادة في أي تجمع بشري. ففي حين ربطت نظر ية السمات ما بين الصفات الشخصية وفعالية القيادة، ركزت نظر يات السلوكين على تحليل سلوك القائد أثناء ممارسة عملية القيادة بتحديد الابعاد المؤثرة على نجاح تلك العملية ومن خلال ذلك استعرضنا معظم النظر يات التي تركز على سلوك القائد وأخيراً بيننا أن اسلوب القيادة الأمثل يجب أن تأخذ بالاعتبار سلوك الجماعة وشخصية القائد والموقف أو الحالة موضوع عملية القيادة.

و بشكل عام تبين أن هناك صفات رئيسية مثل الثقة والاحساس والتعاطف والثقة والقدرة على الا تصال يجب أن يتحلى بها أي قائد ير يد ز يادة فعاليته وضمان نجاحه في قيادة الأخر ين.

○ ○ ○

اسئلة للمراجعة

١ ــ ما المقصود بعملية القيادة في المؤسسة؟ وضح طبيعتها ومضمونها.

٢ ــ اشرح مصادر القوة المختلفة ودرجة تأثيرها على القيادة؟

٣ ــ بين أساليب القيادة المختلفة موضحا الفرق بين القيادة الديكتاتور ية والاوتوقراطية؟

٤ ــ وضح مضمون نظر ية السمات في القيادة وقدرتها على تفسير وتحديد سلوك القائد الفعال؟

٥ ــ عدد نظر يات القيادة السلوكية مبينا جوهرها واهميتها؟

٦ ــ ما هي أوجه الشبه والاختلاف بين نظر ية البعدين ونظر ية الشبكة الادار ية في القيادة؟

٧ ــ اشرح مفهوم النظر يات الوضعية في القيادة؟

٨ ــ ما هي أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد؟

٩ ــ كيف يمكنك وضع اطار عام للقيادة الفعالة؟

الفصل الثاني

الحفز «الدافعية» Motivation

مقدمة

يتناول موضوع الحفز (الدافعية) الجانب التساؤلي في السلوك الانساني وهو محاولة تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع، بينما لا يتوافر مثل هذاالحماس والاندفاع عند شخص آخر أو للشخص نفسه في مراحل زمنية مختلفة. ان هذا الاختلاف السلوكي يمكن تفسيره جزئيا عن طريق معرفة الحفز الانساني. (Human Motivation) وحفز الأفراد كان وما زال موضوع الكتاب والباحثين في العلوم السلوكيـــة والأدار يـــة وقـــد تناولته المدرسة السلوكية بالبحث والدراسةمنذ نشوئها في الثلاثينيات وقد حاول السلوكيون دراسة العلاقة بين اشباع حاجات الأفراد ومكان العمل. وأشاروا بأنه حتى يستطيع المدير القيام بأعماله بشكل فعال عليه أن يتفهم الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين لأن ذلك التفهم يساعده على اتخاذ القرارات اللازمة لتوحيد وتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة[1].

ان الهدف الأساسي للحفز هو زيادة الانجاز عند الأفراد وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز وقدرات الفرد حيث يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

انجاز الفرد = الحفز × قدرات الفرد

يمكن الاستنتاج من هذه المعادلة بأن اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الانجاز بالشكل المرغوب وانما يحتاج الى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة الا وهو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الانجاز.

---

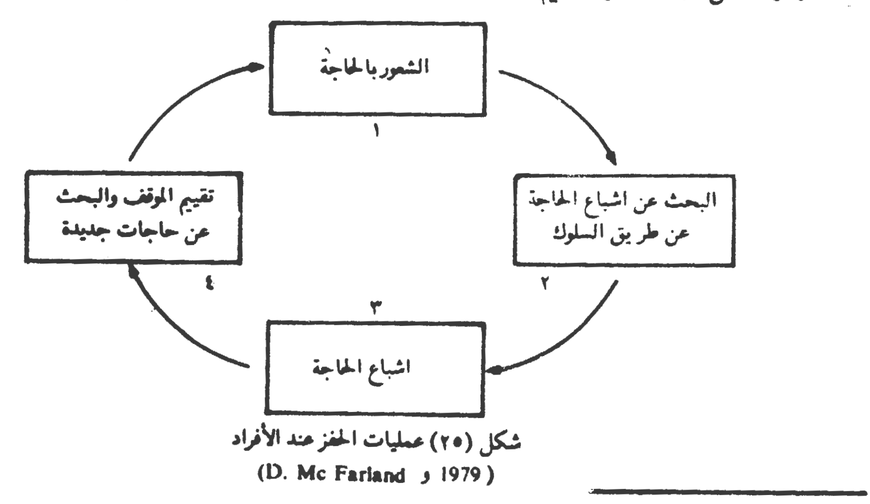
(١) J. Donnelly, et. al., op. cit., p. 129.

طبيعة الحفز(الدافعية): The Nature of Motivation

لقد عرف بيرلسون وستاينر (Berelson & Steiner) الحفز على أنه «كل الحالات الضاغطة Striving داخل الفرد والتي يمكن وصفها كرغبات أو تمنيات أو قوى داخلية تنشط وتتحرك[1]»

و يشكل أكثر تحديدا فقد وصف الحفز بأنه متغير وسيط intervening variable لايمكن ملاحظته بطريقة مباشرة و يؤثر على سلوك الفرد[2] وعلى هذا الأساس فان الحفز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به لكن يمكن استنتاجه من السلوك. فعن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما اذا كان محفوزا أم لا وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل وهنا تقاس مؤشرات عرضية للحفز وليس الحفز نفسه. فلو لاحظنا أن عاملا ينتج أكثر من الآخر نستنتج بأن هذا العامل محفوز والاستنتاج هنا تم بطريقة غير مباشرة[3].

يتفق العلماء السلوكيين بأن كل أنواع السلوك قابلة للحفز وان هناك أسباب معينة تؤدي بالفرد الى قيامه بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة. وهذا يعني أن السلوك الانساني مصمم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في اشباع حاجات معينة. يمكن وصف العلاقة بين السلوك والحاجات كما في شكل (٢٥). و يبين هذا الشكل بأن نقطة البداية في عملية الحفز عند الفرد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص وهذا الشعور يعطي الاشارة الى بداية البحث عن طريقة لاشباع الحاجة وهذا البحث قد ينتهي باشباعها وتكتمل دورة الحفز بتقييم الموقف والبحث عن حاجات أخرى والعمل على اشباعها.



شكل (٢٥) عمليات الحفز عند الأفراد
(D. Mc Farland و 1979)

(١) B. Berelson and G. Steiner, **Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings** (New York: Harcourt, Brace and World, 1964).

(٢) J. Donnelly, et. al., op. cit., p. 130.

(٣) Ibid.

ان الحاجات غير المشبعة تؤدي الى الضغط والضجر عند الفرد وهذا يدفعه الى البحث عن السلوك الملائم لاشباع هذه الحاجات. ويجدر الاشارة هنا الا أنه ليس بالضرورة القول بأن كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي باشباع الحاجة كأنه ليس بالضرورة أن يكون هنا اشباع كلي وتام للحاجة حتى يتحول الفرد للبحث عن حاجات أخرى واشباعها فقد يكون هناك اشباع جزئي أو شبه كلي وهذا يبرر للفرد أو يدفعه للانتقال للبحث عن حاجات أخرى واشباعها.

نظريات الحفز: Motivational Theories

لقد شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على أداء العمل بال الباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية، ولكنه لم يلق الاهتمام الكافي الا خلال العقود الخمسة الماضية. وخلال هذه الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد.

يعتبر أسلوب الثواب والعقاب Reward & Punishment في الحفز من أقدم الأساليب المعروفة في الحفز. وهذا الأسلوب التقليدي يقوم على أساس مكافأة الأفراد اما بالترقية أو زيادة الأجور أو المديح أو عقابهم عن طريق التوبيخ أو الطرد....الخ. وخوف العامل من العقاب أو رغبته في الحصول على المكافآت كان الحافز وراء قيام الفرد بسلوك ايجابي لتحسين الأداء.

كثير من الكتاب الأوائل ومنهم رواد المدرسة العلمية ركزوا على أهمية الحوافز المادية Monetary Incentives في حفز الأفراد ومن خلال ذلك حاول تايلور وضع نظام أجر فعال يزيد من حفز الأفراد. الا أنه بالرغم من الأساس العقلاني لمبدأ الحوافز المادية الا أن كثيرا من الكتاب السلوكيين ركزوا على سعي الفرد لاشباع حاجات أخرى غير الحاجات الاقتصادية. ومن أهم المحاولات لتصنيف هذه الحاجات هي ما يسمى بنظرية سلم الحاجات.

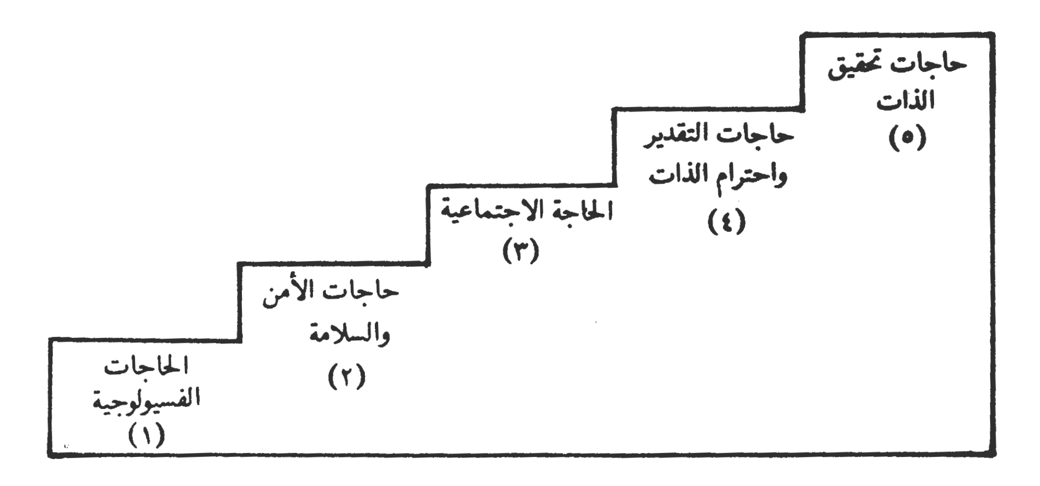
نظرية سلم الحاجات: The Hierarchy of Needs

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) من أكثر نظريات الحفز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الانساني في سعيه لاشباع حاجاته المختلفة. وتقوم نظريته على مبدأين أساسيين:

أ ـ ان حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد كما في شكل (٢٦)

ب ـ ان الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز.

لقد صنف ماسلو الحاجات الانسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يلي:



شكل (٢٦) سلم الحاجات عند ماسلو

١ ــ الحاجات الجسمية (الفسيولوجية) Physiological Needs

وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الانسان واستمراريته على قيد الحياة كالطعام والماء والجنس والهواء. والحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات اذا لم تكن مشبعة.

٢ ــ حاجات الأمن والسلامة: Safety & Security Needs

تتضمن هذه حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتمثلة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

٣ ــ الحاجات الاجتماعية: Social Needs

تنبع هذه الحاجات من كون الانسان اجتماعيا بطبيعته و يعيش ضمن جماعة و يتفاعل معها. وتشمل حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى و بعيدة عن الحاجات الأولية.

٤ ــ حاجات التقدير واحترام الذات: (Esteem and Self-respect Needs)

هذه الحاجات تتضمن الحاجة الى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام وتقدير الذات يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمركز والاعتراف بقيمة الفرد وقدرته على السيطرة على الآخرين كالوصول الى مرتبة رئيس احدى الشركات.

والحرمان من تقدير الذات يخلق نوعا من الشعور بعدم الأهمية وعدم القدرة على عمل أي شيء وهذا يخلق الضجر والكبت والحرمان عند الفرد.

٥ ـ حاجات تحقيق الذات: Self-Actualization Needs

يشير ماسلو الى مفهوم هذه الحاجة بأنها حاجة الفرد الى أن يكون ما هو قادر الوصول اليه بناء على القدرات والكفاءات لديه. فاذا كان الفرد يظن بأنه يستطيع أن يكون مديرا ناجحا فانه يجب أن يعطي مثل هذه الفرصة، واشباع هذه الحاجات برأي ماسلو يعتبر أقصى ما يصبو اليه الفرد، و يتأتى ذلك بعد اشباع الحاجات السابقة كلها.

ان جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عند الفرد وانما تعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد. وبالرغم من أن نظرية ماسلو لا تفسر وبشكل واضح وكلي الحفز الانساني الا أن مساهمتها واضحة وأساسية وتعتبر نقطة البداية في فهم الحفز عند الأفراد.

نظرية المتغيرين لهرزبرغ: (Herzberg's two Factor Theory)

لقد طور فريدريك هيرزبرغ (Frederick Herzberg) نظرية المتغيرين بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين من المهندسين والمحاسبين وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية ماسلو وبنيت عليها الى حد كبير.

ولقد بينت هذه النظرية بأن العوامل المؤثرة في بيئة العمل والتي تؤدي الى القناعة والرضى بالعمل هي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي الى عدم الرضى بالعمل.

لقد قسم هرزبرغ العوامل في بيئة العمل الى قسمين:

١ ـ عوامل صيانة أو وقاية: Maintenance or hygiene factors:

و يؤدي عدم وجود أو توافر هذه العوامل الى حالات عدم الرضى بينما وجودها لا يؤدي الى حفز الأفراد وانما يمنع حالات عدم الـرضى. وكلمـة Hygiene هي تعبير طبي و يقصد به توفير عوامل صحيحة وقائية مثل مياه نظيفة وهواء نقي ولكن وجود هذه العناصر لا يمنع حدوث المرض ولكن يعتبر وجودها عناصر وقائية لمنع حدوثه ومن هذه العوامل[١]:

أ ـ سياسات الشركة وادارتها.

ب ـ الاشراف الفني والشخصي في العمل.

ج ـ العلاقات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين.

د ـ نوعية ظروف العمل.

هـ ـ الأجور والرواتب المدفوعة مقابل انجاز العمل.

٢ ـ عوامل حافزة: Motivational Factors

هناك عوامل وشروط مرتبطة بالعمل اذا وجدت فانها تعمل على بناء درجة عالية من الرضى والحفز عند الأفراد وعدم توافرها لا يؤدي الى حالة عالية من عدم الرضى وقد أطلق هرزبرغ على هذه العوامل بالعوامل الحافزة ومنها:

---

(١) R. Trewatha and M. Newport, op. cit., p. 361

أ ـ الانجاز في العمل.

ب ـ الاعتراف نتيجة الانجازات في العمل.

ج ـ طبيعة العمل ومحتواه.

د ـ المسئولية لانجاز العمل .

هـ ـ التقدم والترقي في العمل بالاضافة الى تنمية قدرات العمل عند الفرد.

ان عوامل الصيانة أو الوقاية برأي هرزبرغ تسبب درجة عالية من عدم الرضى عندما لا تكون موجودة لكنها لا تؤدي الى الحفز عند وجودها بينما العوامل الحافزة تؤدي الى حفز قوي ورضى تام عند توافرها لكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضى عند عدم توفرها .

نلاحظ مما سبق أن العوامل الحافزة في نظرية هرزبرغ مركزة حول العمل Job Centered بمعنى أنها تتعلق بماهية العمل وانجاز الفرد لذلك العمل، وتحمل مسئولياته والاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأديته لذلك العمل، بينما عوامل الصيانة ليست عائدة الى جوهر العمل وانما تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل. اذا حاولنا مقارنة نظرية هرزبرغ بنظرية ماسلو فانه يمكن تصنيف العوامل التي تؤدي إلى إشباع الحاجات الثلاثة الأولى عند ماسلو هي عوامل الصيانة عند هرزبرغ بينما العوامل التي تؤدي الى اشباع الحاجات الرابعة والخامسة عند ماسلو هي نفسها العوامل الحافزة بنظرية هرزبرغ[1].

لقد وجهت عدة انتقادات الى نظرية هرزبرغ وأهمها الانتقاد العائد الى طبيعة العينة التي استخدمها في أبحاثه بحيث اقتصرت على طبقته المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الادارية، لأن بعض الدراسات اللاحقة لأبحاث هرزبرغ وجدت بأن بعض عوامل الصيانة والوقاية عند هرزبرغ كانت عوامل حافزة لفئات أخرى من الأفراد في المستويات الادارية الدنيا[2].

وبالرغم من كل الانتقادات التي وجهت اليها الا أن نظرية هرزبرغ تمثل نقطة بداية مهمة في دراسة الحفز الانساني.

نظرية التوقعات: (The Expectancy Theory)

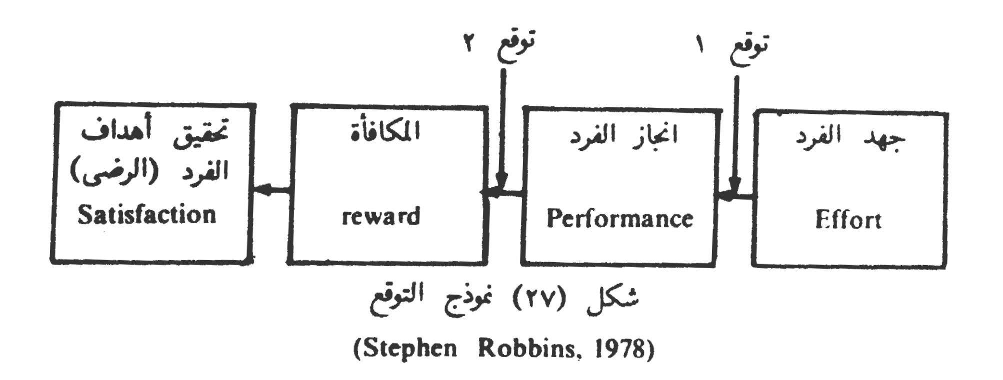
طور هذه النظرية فيكتور فروم(Victor Vroom) عام ١٩٦٤ وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد.وجوهر نظرية التوقع يشير الى أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أوالتصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج[3].

---

(١) J. Donnelly, JR. et. al., op. cit., p. 142

(٢) Ibid.

(٣) Stephen p. Robbins, **Personnel: The Management of Human Resources** (Englewood Cliffs; N.J.: Prentice - Hall, Inc., 1978) pp. 202 -204



شكل (٢٧) نموذج التوقع

(Stephen Robbins, 1978)

وشكل (٢٧) يوضح بشكل مبسط جوهر نظرية التوقع عند فروم. و يشير الى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لانجاز عمل ما، يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول الى ذلك الانجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم. وأضاف فروم بأنه اذا حقق الفرد انجازه فهل سيكافأ على هذا الانجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم. فهناك نوعان من التوقع اذن هما:

أ ــ التوقع الأول و يرجع الى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي الى نتيجة معينة، كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الانجاز اذا (حاول) ذلك، والطالب يعتقد بأنه ذكي وسيفهم الموضوع اذا (درس) وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والانجاز.

ب ــ التوقع الثاني وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد اتمام عملية الانجاز. فالفرد العامل مثلا يتسائل اذا حققت رقم انتاج معين فهل سأعطي مكافأة أم لا، أو الطالب الذي فهم الموضوع هل سينجح أم لا. هذا التوقع يوضح العلاقة بين اتمام الانجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

ومن وجهة نظر ادارية فان لنظرية التوقعات في العمل الاداري أهمية للأسباب التالية:

١ ــ معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في اشباعها.

٢ ــ محاولة الادارة لتسهيل مسار العامل وتوضيح طريقه بين نقطة البداية وهي الجهد وحتى تحقيق أهدافه واشباع حاجاته.

ولهذا نجد أن حفز الفرد يعتمد الى حد كبير على درجة الاحتمالات التي يعطيها العامل للعلاقات التالية:

أ ـ احتمال أن جهده سيؤدي الى الانجاز المطلوب.

ب ـ احتمال بأن الانجاز المطلوب سيحقق المكافآت المتوقعة[1].

ومن أهم الانتقادات التي وجهت الى هذه النظرية هي أنها لا تشير الى ديناميكية عملية الحفز اذا تغيرت التوقعات بناء على معلومات عن الانتاج أثناء عملية الانجاز.

نظرية مكليلاند في الحاجات: Mc Clelland's Needs Theory

ان مساهمة مكليلاند في عملية فهم الحفز الانساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على الحفز وهي. الحاجة الى السلطة، الحاجة للانتماء، والحاجة للتحصيل.

أ ـ الحاجة الى السلطة Need for power لقد وجد الباحث هنا بأن الافراد الذين عندهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائما لممارسة التأثير والرقابة القوية وعادة يسعى مثل هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية.

ب ـ الحاجة للانتماء Need for Affiliation ان الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من قبل أشخاص آخرين و يشعرون بالألم اذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون اليها، ويميل هؤلاء الأشخاص الى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين.

جـ ـ الحاجة للانجاز Need for Achievment وهذا يعني أن الأفراد الذين تتوافر لديهم حاجة قوية للانجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح وخوف من الفشل، وهم يحبون التحدي و يضعون لأنفسهم أهدافا كبيرة ليس من المستحيل الوصول اليها.

ان فهم هذه الحاجات الثلاث وادراكها مهم للادارة في المشروعات الاقتصادية حتى تستطيع تنظيم أعمالها لتعمل بطريقة جيدة،لأن أي مؤسسة أو وحدة ادارية تمثل مجموعات من الأفراد تعمل معا لتحقيق أهداف معينة ولذلك فان ادراك هذه الحاجات الثلاث عامل هام في المساعدة على حفز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف.

الى جانب الأساليب التقليدية التي تستعملها المؤسسة في الحفز هناك بعض الأساليب التي تم التركيز عليها حديثا ومنها أساليب الحفز عن طريق المشاركة.

أساليب الحفز عن طريق المشاركة: Participative Approaches to motivation

ان الاهتمام بزيادة الانتاج الكلي وزيادة مساهمة العاملين في ذلك الانتاج دفع كثيرا من الباحثين الى تبني بعض الأساليب الجديدة في الحفز والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها. وفكرة الادارة بالمشاركة مبنية على الفكرة القائلة بأن الأفراد يميلون عادة الى دعم القرارات التي يشاركون بوضعها[2]. وسيتم هنا شرح أهم هذه الأساليب.

---

(١) Ibid, p. 205

(٢) Rensis likert, **New patterns of Management** (New York: Mc Graw-Hill, 1961) pp. 20 - 2i.

١ ــ أسلوب توسيع العمل: Job Enlargement

يتضمن هذا الأسلوب اضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الاداري بدلا من أن يقتصر على القيام بعمل محدد متخصص، فمثلا موظف قسم الودائع بدلا من أن يقتصر عمله على استلام ودائع حسابات التوفير يمكن أن نوسع عمله باضافة استلام ودائع الحسابات الجارية أو الودائع لأجل والمراقبة على صرفها للزبائن. وكأن هذا الأسلوب هو رجوع عن مبدأ التخصص في العمل الاداري. ان اضافة الواجبات والمسؤوليات الى العمل الأساسي يزيد من الرغبة في العمل و يقضي على الملل والروتين فيه و بالتالي يزيد من حفز الافراد على أداء الأعمال. ومبدأ تبديل الأعمال Job rotation هو أحد أساليب توسيع العمل، وقد دلت الدراسات على أن هذا الأسلوب أدى الى زيادة الانتاجية في العمل، وهذا مخالف للاعتقاد القديم السائد بأن التخصص ومبدأ تقسيم العمل أكثر فعالية في زيادة الانتاجية[1].

٢ ــ أسلوب اثراء العمل: Job Enrichment

يقصد بمبدأ اثراء العمل اعطاء العاملين فرصا أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال بينما أسلوب توسيع العمل يعني زيادة التوسع الأفقي في الأعمال.

و يعني أسلوب اغناء العمل اعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه و بالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي الى تغير في محتوى العمل (Job Content). فمثلا بدلا من أن يقتصر دور المحاسب على استلام الأموال للصندوق يعطي مسؤولية صرف الأموال والرقابة عليها واتخاذ القرارات المتعلقة بادارة الأموال التي لديه بما يتفق ومصلحة المؤسسة.

وهذا الأسلوب يؤدي الى زيادة ارتباط المرؤوس وولائه للعمل كما يزيد من احساسه بالمشاركة والانجاز بشكل يؤدي الى رفع روحه المعنوية و بالتالي زيادة انتاجه[2].

٣ ــ أسلوب الادارة بالأهداف: Management By Objectives

يعتبر أسلوب الادارة بالأهداف من أكثر أساليب الادارة بالمشاركة شيوعا واستعمالا في السنوات الأخيرة. فبالاضافة الى أهميته كأسلوب من أساليب الحفز فانه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء. (Performance Evaluation)

وأسلوب الادارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة ادارية ترمي الى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله. وهذا

---

(١) Ernest Dale, op. cit., p. 332.

(٢) Ibid.

يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر[1].

لقد وضع فكرة الادارة بالأهداف بيتر دركر Peter Drucker في أوائل الخمسينات ونالت الكثير من التأييد والاهتمام ووضعت موضع الاختبار والتمحيص من قبل كثير من الباحثين وتتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الادارية بما يلي:

١ ـ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة ادارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المؤسسة، والتي تكون عادة ضمن الاطار العام لأهداف المؤسسة.

٢ ـ يشترك الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها. وهذه الأهداف يجب أن تكوت واقعية و يسهل قياسها.

٣ ـ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة انجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة وتقييمهم لها والنقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزو يد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم حتى يعرف المرؤوس أين يقف بالنسبة لمساهمته في هذه المرحلة لتحقيق هدف وحدته الادار ية وهدف المؤسسة العام.

٤ ـ اذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها كوضع برامج تدريبية للأفراد.

ان وضع الأهداف وطرق تقييمها تختلف بين مؤسسة وأخرى أو حتى بين الوحدات الادار ية في المؤسسة نفسها لكن النتائج المترتبة على ذلك يمكن تلخيصها كما يلي[1]:

أ ـ تحسين مشاركة المرؤوس في المؤسسة.

ب ـ تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية تجاه المؤسسة.

جـ ـ تخفيض القلق وعدم الراحة بالنسبة للمرؤوس نتيجة عدم معرفتة بموقف رئيسه تجاهه.

لقد أظهرت الدراسات والأبحاث التي أجر يت على هذا الأسلوب نتائج ايجابية في تحسين طرق الاتصال والفهم بين الرؤساء والمرؤوسين وخاصة عندما يطبق بشكل جيد، بينما اعتبره البعض الآخر أسلوبا ضعيفا في الحفز[3].

بالرغم من الفوائد التي يحققها أسلوب الادارة بالأهداف الا أنه يجب الأخذ بالاعتبار نواحي أساسية عند تبني هذا الأسلوب وخاصة في مرحلة التطبيق. ولقد أشارت نتائج الدراسات التي أجر يت بأنه يجب تهيئة المدير ين نفسيا وعمليا قبل الشروع بتنفيذ هذا الأسلوب. كذلك هناك عوامل تنظيمية يجب ادخالها مثل تحسين نظام الاتصالات وتدفق المعلومات في المؤسسة وكذلك تحسين العلاقات الشخصية ضمن الجماعات في المؤسسة وبشكل رئيسي ومهم يجب أن يكون دور الادارة

---

(١) Dalton Mac Farland, **Management: Foundations & Practice** (New York, MacMillan Publishing Co., Inc., 1979) pp. 559-561

(٢) J. Donnelly, op. cit., p. 145.

(٣) Ibid.

العليا في دعم هذا الأسلوب ايجابيا وبناء[1].

وقد ظهرت في الفترة الأخيرة شركات استشارية (تطبق) هذا الأسلوب نظرا لما يحتاجه من مهارات فنية وادارية.

اضافة الى النظريات والأساليب السابقة في الحفز فان هناك أساليب أخرى يمكن تطبيقها لزيادة فهم الادارة للعاملين فيها، ومن ثم التصرف بشكل يضمن حفز هؤلاء العاملين. ومن هذه الأساليب الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين عن طريق قيامها:

١ ـ بمسح احصائي لمعرفة آراء واتجاهات Attitudes العاملين تجاه المؤسسة.

٢ ـ وضع نظام صندوق الاقتراحات لكي يستطيع الفرد التعبير عن مشاكله وآرائه وأفكاره.

٣ ـ وضع نظام فعال لحل الشكاوى والنزاعات Grievance Procedures التي تنشأ داخل المؤسسة بين العاملين فيها[2].

الخلاصة:

ان فهم السلوك الانساني من أصعب الموضوعات التي تواجه الاداريين في مؤسسات الأعمال، ولكن دراسة الحفز الانساني يساعد الى حد كبير في فهم هذا السلوك. ومن هذا المنطلق، نستطيع حفز الأفراد عن طريق فهم حاجاتهم غير المشبعة وتحديدها والعمل على اشباعها. وقد استعملت أساليب وطرق متعددة للحفز تدرجت من أسلوب العقاب والثواب والحوافز المادية الى أسلوب الاهتمام بمحتوى العمل ومقدار تحديه واثارته للأفراد.

ولمساعدة الاداري في فهم السلوك البشري وامكانية حفزه حدد ماسلو الحاجات الانسانية ورتبها بحسب أولويتها للفرد، كذلك فرق هرزبرغ بين العوامل الحافزة وعوامل الصيانة وأثرها على رضى الأفراد وحفزهم. كما بين فروم أثر التوقعات والاحتمالات التي يحددها الفرد لما سيحدث على الحفز. وأخيرا بين ماكليلاند حاجة الأفراد الى السلطة والانتماء والتحصيل وامكانية استخدامها في هذا السلوك الانساني.

ان اكثر أساليب الحفز شيوعا في الوقت الحاضر هي التي تتبنى فكرة الادارة بالمشاركة، وفي هذا المجال تم استعراض أساليب توسيع العمل، اغناء العمل وأسلوب الادارة بالأهداف كأساليب رئيسية تركز على أهمية دور المرؤوس ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقييم عمله وأثر ذلك على رفع روحه المعنوية ومن ثم حفزه وزيادة انتاجيته. وبشكل عام هناك اتفاق على أن الحفز مرتبط بالحاجة والانجاز عند الفرد.

---

(١) Ibid. pp. 147 - 148

(٢) R. Trewatha and M. Newport, op. cit., p. 371.

أسئلة للمراجعة

١ ــ اشرح جوهر عملية الحفز وكيف يتم عند الأفراد؟

٢ ــ تتبع من ناحية تاريخية تطور مفاهيم الحفز عند الأفراد؟

٣ ــ اشرح مفهوم نظرية ماسلو وهرزبرغ وأوجه الشبه والاختلاف بينهما؟

٤ ــ كيف تفسر نظرية التوقعات في الحفز عند الأفراد؟

٥ ــ قارن بين نظرية مكليلاند وماسلو في الحفز؟

٦ ــ وضح أهم الأساليب الحديثة في حفز الأفراد في المؤسسة؟

٧ ــ بين أهمية فلسفة الادارة بالأهداف في حفز الأفراد؟

الفصل الثالث

الاتصال Communication

مقدمة

تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الانساني، وعن طريق أنظمة الاتصالات الجيدة تفاعلت الجماعات والمؤسسات مع بعضها بعضا واستطاعت احراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات اقتصاديا واجتماعيا وحضاريا، وفي الوقت نفسه كانت أنظمة الاتصال السيئة السبب في نشوء كثير من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية في التجمعات الانسانية على مختلف العصور.

وأهمية الاتصال تظهر بشكل واضح في مؤسسات الأعمال. فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للادارة لأن المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل. لكن ذلك كله يفشل اذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال، وقد يكون ذلك الخطأ مكلفا جدا و يترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمؤسسة.

طبيعة الاتصال:

لا شك بأن هناك اتفاقاً تاما على ضرورة وجود نظام اتصال فعال في المؤسسة لكن هناك اختلافا على تحديد تعريف دقيق للاتصال. لقد عرف كاتز وكان (Katz & Kahn) الاتصال على أنه تبادل المعلومات وارسال للمعاني وهذا جوهر عمل المؤسسة[١]. وعرف كونتز وزملاؤه (Koontz et. al) الاتصال على أنه ارسال وتحويل للمعلومات من المرسل الى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل (المستلم)[٢] كذلك عرف ماكفارلاند (Macfarland) الاتصال بشكل واسع على أنه عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد[٣].

يلاحظ من التعاريف السابقة أن الاتصال وسيلة يمكن بواسطتها تحسين التفاعل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات لتحقيق نتائج طيبة وعلاقات حسنة بينهم. وعملية الاتصال في المؤسسة تهدف الى احداث تأثير في سلوك الأفراد بما يخدم مصلحة المؤسسة ويحقق أهدافها.

---

(١) Gary, Dessler, Organization Theory: Integrating Structure and Behavior (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1980) p. 89.

(٢) H. Koontz, et. al. cit., op. cit., p. 688.

(٣) D. Macfarland, op., cit., p. 566.

وكان برنارد (Barnard) من أوائل الكتاب الذين نبهوا الى أهمية الاتصال في المؤسسات الكبيرة، باعتباره وسيلة يرتبط عن طريقها أعضاء المؤسسة بعضهم ببعض لتحقيق أهداف عامة معينة. ولا يزال هذا المفهوم يحدد الوظيفة الأساسية لعملية الاتصال حيث أنه لا يمكن للنشاط الجماعي أن يأخذ دوره دون تبادل المعلومات الضرورية[1].

كذلك فقد اهتم علماء النفس والاجتماع بالاتصال وركزوا في دراساتهم على المشاكل التي تحدث في عمليات الاتصال منذ بدايتها حتى نهايتها. وكان تركيزهم على معرفة الأسباب التي تمنع وجود اتصال فعال داخل المؤسسات وخاصة فيما يتعلق منها بالعلاقات الشخصية بين الأفراد. وقد وجد كاتز وكان (Katz & Kahn) اللذان درسا الاتصال من وجهة نظر اجتماعية على أن النظام الاجتماعي أو المؤسسة باعتبارها نظاما اجتماعيا هي شبكة اتصال محدده[2].

أهداف الاتصال: (The Purposes of Communication)

ان هدف الاتصال الرئيسي هو احداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة. وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والانجاز والرضى عن الأعمال وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين[3].

وباختصار فان حاجة الادارة للاتصال تظهر من خلال احداث تكامل الوظائف الادارية وتنسيقها خاصة فيما يتعلقبما يلي[4]:

أ ـ تحديد أهداف المؤسسة.
ب ـ وضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهدف.
جـ ـ تنظيم العناصر الانتاجية والبشرية بطريقة فعالة ذات كفاءة عالية.
د ـ اختيار وتطوير الأفراد في المؤسسة وتقييمهم.
هـ ـ قيادة وتوجيه الأفراد داخل المؤسسة وحفزهم.
و ـ رقابة الانجاز داخل المؤسسة.

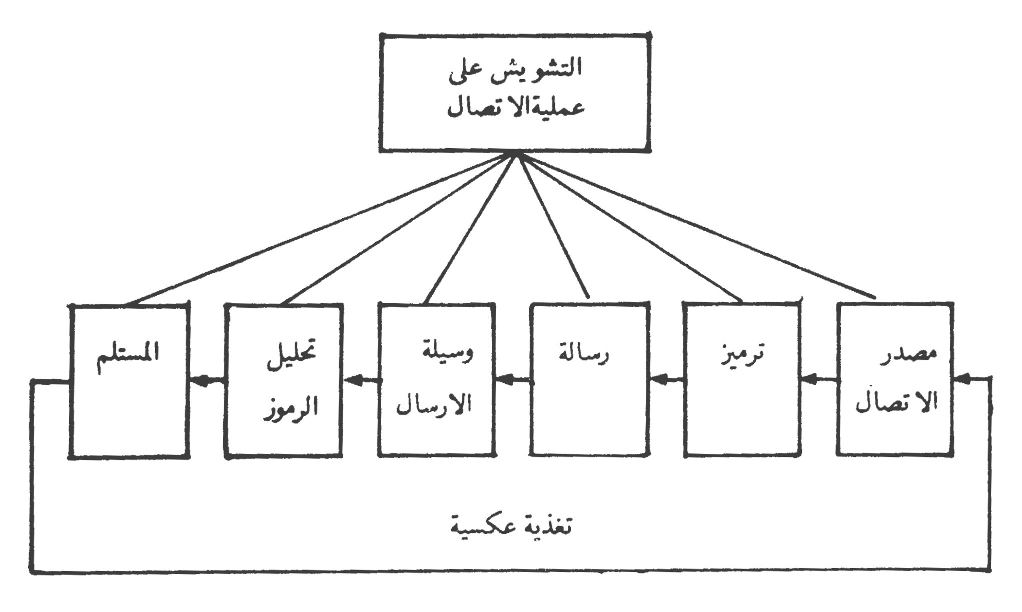
طبيعة العمل: The Communication Process

ان عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين (Two-Way Process) بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية. وحتى تتم عملية الاتصال يجب

---

(١) H. Koontz, et. al., op. cit., p. 688.
(٢) Ibid., p. 689
(٣) R. Trewatha and M. Newport, op. cit., p. 322.
(٤) H. Koontz, op. cit., p. 689.

توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي المصدر أو مرسل الرسالة، الرسالة نفسها، ومستقبل الرسالة. هذه العناصر الثلاثة تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط، ولكن من ناحية عملية فان عملية الاتصال أكثر تعقيدا وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر على عملية الاتصال كما في شكل (٢٨) حيث يبين هذا الشكل الاطار العام لعملية الاتصال بعناصره المختلفة وهي:



شكل (٢٨) الاطار العام لعملية الاتصال

(Gray & Starke, 1980)

١ ـ المصدر (Source) ويمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر ككتاب، أو راديو أو تلفزيون، أو محطة. وفعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والتقدير والقدرة على التأثير الخ. وقد دلت الدراسات بأن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير على سلوك الأفراد من المصادر غير الموثوق بها، وان محتويات الرسالة غالبا ما تفسر بالنسبة لمصدرها[1]. وهناك أكثر من طريقة لتطوير الثقة في مصدر عملية الاتصال كاختيار واسطة نقل للاتصال ذات مكانة عالية ومرموقة، فمثلا المجلات العلمية أفضل وسيلة للتأكد من مكانة المعلومات المنشورة ودرجة الثقة بها. وكذلك تزيد درجة الثقة بالمصدر عندما تكون له سلطة رسمية فوق المستلم كالمرؤوس مثلا.

(١) J. Gray and F. Starke, op. cit., p. 265.

٢ ــ ترميز عملية الاتصال: (Encoding)

تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم و يتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل فهم مضمون عملية الاتصال.

٣ ــ اختيار وسيلة الاتصال (The Channel) المناسبة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية أو حسية أو جميعها معا. واختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية فهم الرسالة، فمثلا المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل مرؤوسيه يقوم بارسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفهية التي أصدرها مسبقا. واختيار الوسيلة يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد وموضوع عملية الاتصال والعلاقات بينهم وسرعة وسيلة الاتصال.

٤ ــ فك رموز الرسالة: (Decoding)

ان استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملا ومتكاملا وقد تؤدي عملية تحليل رموز الرسالة الى فهم خاطىء لمحتويات الرسالة من قبل مستلمها عندما تفسر هذه الرموز بطريقة تعطي معاني مختلفة عن المعنى المقصود بها. وكلما كان هناك تجانس وتماثل في المركز والخلفية الفكرية والحضارية للمرسل والمستلم وكان اتفاق على معاني الرموز كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة من قبل الطرفين.

٥ ــ مستلم الرسالة: (The Receiver)

ان مستلم الرسالة عادة هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام، ويخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه. وأهم هذه المؤثرات هو ان مستلم الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة، فمثلا مذكرة الشركة التي تشير الى زيادة متوقعة في الأجور هذا العام ربما لا تصدق اذا لم تحدث زيادات في العام السابق.

٦ــ التغذية العكسية: (Feedback)

ان عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل (receiver) فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة. وسرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة بينما ردود الفعل لحملة اعلانية ربما لا تحدث الا بعد فترة طويلة. وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال حيث يتبين فيما اذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين مدى التغيير المقصود بعملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة.

٧ ــ التشويش: (Anthropy)

تؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة عوامل متعددة تؤدي الى صعوبة وعدم وضوح في عملية الاتصال.وهذه المؤثرات قد تحدث اما من المرسل أو من خلال عملية الارسال أو عند استلام الرسالة.

فمثلا صوت الآلات يؤثر تأثيرا سيئا على المحادثة التي تتم بين عاملين على نفس الآلة. وقد يحدث غموض وعدم فهم نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير الواضحة فعمليات التشويش قد تأتي اما عن مؤثرات بيئية كا لأصوات والمسافة والوقت أو مؤثرات ادراكية كالفهم والاتجاه والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم.

وعملية التغذية العكسية في نموذج الاتصال تبين مدى تأثير التشويش على فعالية عملية الاتصال تمهيدا لاتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة.

وباختصار فان عملية الاتصال تبين الخطوات أو العوامل المختلفة التي تؤثر على عملية الاتصال وهذا يفيد المدير في تحديد المشكلة في عملية الاتصال والخطوات اللازمة للتغلب عليها.

تدفق الاتصال: (The Communication Flow)

هناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات داخل مؤسسات الأعمال الرسمية، ويمكن تحديد ثلاث قنوات في هذا المجال كما يبين ذلك شكل رقم (٢٩).

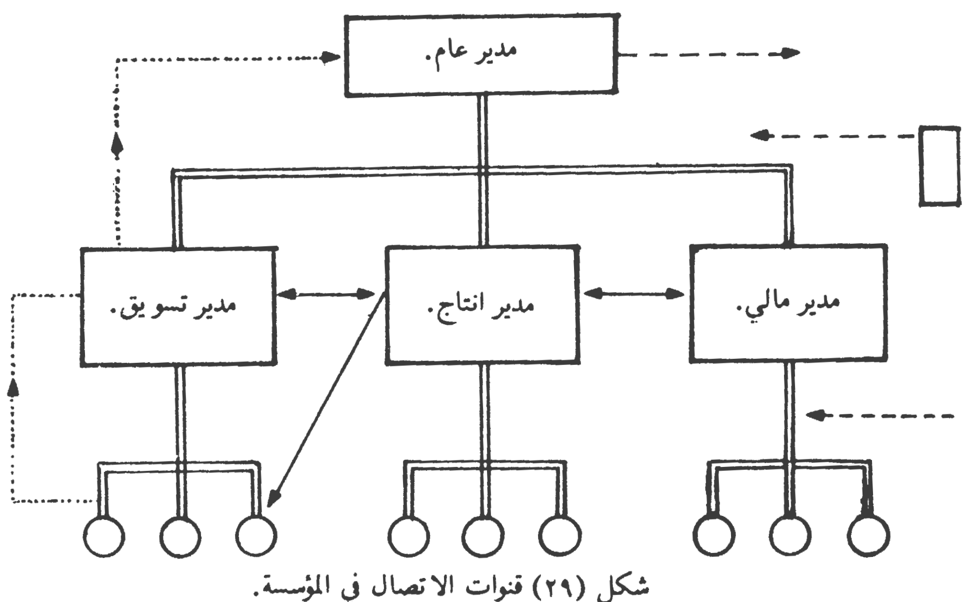
١ ـ الاتصالات من أعلى الى أسفل: (Downward Communication)

يتضمن هذا النوع من قنوات الاتصال التعليمات التي تحدد السياسات والاجراءات والتعليمات المتعلقة بالأعمال، كذلك تزويد الأفراد والجماعات داخل المؤسسة بالتعليمات التي تضمن اتفاقهم وتفهمهم لمسائل ونواح معينة. ومن أكثر الوسائل المستخدمة في مثل هذا النوع من الاتصالات هي الاجتماعات الرسمية، لوحة الاعلانات في المؤسسة، الكتيبات الصغيرة الخاصة بالموظفين، النشرات الدورية التي تصدر عن المؤسسة.

غالبا ما يحدث تحريف للمعلومات التي تنساب من أعلى الى أسفل ولهذا يجب دائما متابعة هذه التعليمات والحصول على ردود فعل معينة على شكل تغذية عكسية (FeedBack) للتأكد من وصول هذه التعليمات وفهمها بشكل صحيح. كما أن اتباع أسلوب اللامركزية يمكن أن يستخدم لتخفيض عدد المستويات الادارية التي يجب أن تمر بها عملية الاتصال، وهذا يزيد من التوازن في عملية الاتصال في مختلف الاتجاهات وبدوره يزيد من فعالية الاتصال[1].

---

(١) R. Trewatha and M. Newport, op. cit., p. 326



شكل (٢٩) قنوات الاتصال في المؤسسة.

(Trewatha & Newport, 1982)

اتصالات من أعلى الى أسفل.

اتصالات من أسفل الى أعلى.

اتصالات أفقية.

اتصالات خارجية.

٢ ــ اتصالات من أسفل الى أعلى: (Upward Communication)

وتهدف الى اعطاء الفرصة للمرؤوسين في ايصال المعلومات لرؤسائهم وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المتحققة في المؤسسة. هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الادارية، وهذا النوع من الاتصالات يمكن أن يتم عن طريق صناديق الاقتراحات والاجتماعات، نظام حل الشكاوى (grievance Procedure) وسياسة الباب المفتوح...الخ.

٣ــ الاتصالات الأفقية: (Lateral Communication)

وتعود الى انسياب الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الاداري كأن يتصل مدير الانتاج بمدير التسويق (شكل ٢٩) وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الادارية في المؤسسة.

كذلك قد تنساب الاتصالات بشكل قطري diagonal أي بين أفراد في مستويات ادارية مختلفة وليس بينهم علاقات رسمية في المؤسسة وهذا يهدف الى زيادة السرعة في الاتصالات كأن يتصل مدير الانتاج بأحد رؤساء الأقسام في ادارة التسويق شكل (٢٩)

طرق الاتصال (Communication Methods)

هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار احدى هذه الطرق عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستمعين وطبيعة الموقف الذي يملي عليه عملية الاتصال. وبشكل عام يمكن التميز بين الطرق الثلاثة التالية:

١ـ الاتصالات المكتوبة: (Written Communication)

وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة اثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في اعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها اما بالبريد أو بشكل شخصي. لكن من عيوبها هي تراكم الأوراق المحفوظة كما أن صياغتها تأخذ وقتا طويلا علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد.

وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة.

٢ ـ الاتصالات الشفهية: (Oral Communication)

وهذه عادة تتم بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل اما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات أوالقاء خطاب أمام جمهور كبير.وفائدة الاتصالات الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كذلك فان اجتماع الرئيس والمرؤوس يزيد من ثقة المرؤوس وينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية. لكن من عيوب الاتصالات الشفهية أنها قد لا توفر في الوقت كما يظن لأن كثيراً من الاجتماعات تستغرق أوقاتا طويلة دون التوصل الى نتائج تذكر.

هذا وقد دلت احدى الدراسات على أن ٧٥٪ من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي وان المديرين يفضلون الاتصالات التيلفونية والاجتماعات عن غيرها من طرق الاتصال الأخرى[١].

٣ ـ الاتصالات غير اللفظية: (Nonverbal Communication)

وهذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد. وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضى وعدم الموافقة واللامبالاة...الخ. وكثير من الأحيان تتبع الاتصالات غير الكلامية الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيده. فمثلا قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة.

---

(١) J. Koontz, et. al., op. cit., p. 698

معوقات عملية الاتصال: (Barriers to Communication)

أشارت احدى الدراسات بأن حوالي ٨٠٪ من المدراء ذكروا بأن صعوبة الاتصال هي احدى المشاكل الرئيسية التي تواجههم في أعمالهم[1]. وهذا يدل على أنه في حالة تعثر نظام الاتصالات نتيجة الصعوبات المختلفة التي تواجهه فانه سيترتب على ذلك نتائج سيئة تلحق بالمؤسسة.

ونظام الاتصالات كأي نظام من الأنظمة الادارية يواجه صعوبات ومشاكل باستمرار وعدم التنبه لها يخلق سوء فهم في عمليات الاتصال، ولكن بادراك هذه الحوافز والموانع المؤثرة على عملية الاتصال يكون المسؤول في وضع أفضل لاتخاذ الاجراء المناسب للتغلب على هذه الصعوبات.

وبشكل عام يمكن تحديد المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية الاتصال وتؤثر على فعاليتها بما يلي:

١ ــ عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال. فكثيرمن الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي ايصالها لتحديد الغرض من عملية الاتصال. وتوقيت عملية الاتصال واختيار وسيلة الاتصال المناسبة يؤديان الى تحسين كبير في عملية الاتصال.

٢ ــ وجود آراء وفرضيات غير واضحة.فكثير من الأحيان تترك بعض الجوانب ناقصة وغير موضحة ونتيجة ذلك تحدث تفسيرات واقتراحات مختلفة كأن يتصل شخص بآخر ويحددان موعداً للاجتماع في التاسعة صباحا من اليوم التالي، وعندما تنتهي المحادثة يفترض كل منها أن مكتبه هو مكان الاجتماع وبالتالي لا يجتمعان في اليوم التالي. وهذه يخلق فوضى وضياع كثيرمن الجهد والوقت.

٣ ــ التلاعب بالمعاني والألفاظ،وهذا قد يكون مقصودا أو غير مقصود بمعنى أن تترك الألفاظ مبهمة مما يفتح مجالا للاجتهادات والتفسيرات المختلفة كأن يعلن أحد المنتجين بأنه سيبيع البضاعة بأقل ما يمكن والسؤال هو أقل من ماذا؟

٤ ــ عدم القدرة على التعبير بالرغم من وضوح الفكرة في رأس الكاتب الا أنه قد يعبر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الارتباك والغوض.

٥ ــ ضعف في الاصغاء: فبالرغم من أن كثيراً من الوقت يضيع في الاصغاء الا أن بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد فقد يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث.

٦ ــ معوقات معينة في الاتصال وهذه تعود الى كثرة التشويش الناتج عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال، كاختيار طريقة الاتصال غيرالمناسبة أو الأصوات والعطل الفني التي تتداخل في المحادثات التليفونية أو البرقية.

٧ ــ الرقابة على الاتصال وحذف بعض أجزاءمن الرسالة تؤدي الى صعوبة في فهم المقصود، والغرض من عملية الاتصال، وعملية الرقابة موجودة في كل المؤسسات وكلما زادت درجة الرقابة نتيجة مرورها

---

(١) Ibid. p. 701

على مستويات ادارية مختلفة كلما كان الاحتمال أكبر في حذف أجزاء أكثر مما يؤدي الى غموضها وصعوبة فهمها.

٨ ــ عدم القدرة على فهم ظرف الطرف الآخر خلال عملية الاتصال، كالاتصال بزمن غير ملائم للطرف الآخر.

٩ ــ عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة كأن يكتب الفرد رسالة بينما يستدعي الموضوع قيامه بزيارة شخصية.

١٠ ــ ترشيح معلومات الاتصال ويقصد بها تشويه المعلومات وتحريفها بالاضافة أو الحذف وذلك للتأثير على متخذ القرار. وقد جرت العادة بأن تنتقل الأخبار السارة للرئيس بينما يحتفظ بالأخبار السيئة.

وأخيرا فان عدم الثقة والخوف والتهديد بين الرؤساء والمرؤوسين يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال سواء في حالة ارسالها أو في حالة فهمها من قبل المرؤوسين. فالمرؤوس الذي كان صادقا وأخبر النتائج الحقيقية لرئيسه ونال عقابا على ذلك سيتردد مرة أخرى بأن يكون صادقا مما يدفعه الى الكذب والتضليل وهذا ضرر واضح لعملية الاتصال.

زيادة فعالية الاتصال:

هناك أكثر من أسلوب يمكن استعمالة لزيادة فعالية الاتصال وذلك بالقضاء على الصعوبات والحواجز التي تؤثر بشكل سلبي على عملية الاتصال ومنها:

١ ــ تحسين عملية الاتصال عن طريق بث الرسالة برموز سهلة وواضحة مما يجعل تحليلها من قبل مستلمها أسهل وبالتالي لا يؤدي الى تقارب في المعاني والأغراض بل يؤدي فهم المقصود بدون أية مشكلة.

٢ ــ الانتباه لبعض الاعتبارت السلوكية من قبل المدير بشكل يؤدي الى زيادة الثقة والاحترام بينه وبين مرؤوسيه. فالمدير يجب أن يصغي باخلاص وباحساس لمرؤوسيه كما يجب أن يناقش معهم المشاكل التي تواجههم كذلك يجب على المدير أن يكتب الرسالة بشكل يلائم حاجات المرؤوسين وهذا يحسن من ادراكهم لعملية المشاركة في العمل الاداري وقبولهم لها[1].

٣ ــ التدقيق على عناصر عملية الاتصال (Communication audit) وهذا يعني القيام بتحليل عملية الاتصال المتعلقة بنشاطات الادارة الرئيسية ومحاولة الكشف عن الصعوبات قبل وقوعها وبالتالي تجنب ارتكاب الأخطاء فيما يتعلق بمثل هذه النشاطات الرئيسية. وعملية الرقابة قد تأخذ شكل الملاحظة أو المقابلات أو الاستبيانات أو تحليل الوثائق المكتوبة للتعرف على المشكلات التي يحتمل أن تواجه عملية الاتصال.

---

(١) R. Trewatha and M. Newport, op. cit., p. 336

٤ ــ الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد منفهم عملية الاتصال
٥ ــ التكرار غيرالممل لعملية الاتصال وذلك حتى يتم التأكد من فهم تلك العملية.

الخلاصة :

يلعب الاتصال دورا هاما في حياة المؤسسة لأنه يمثل الجهاز العصبي والعنصر الأساسي في التفاعل القائم بين أفراد وجماعات المؤسسة، وكثيرا ما أدى نظام الاتصالات السيء الى نتائج غير ايجابية للمؤسسة ونظام الاتصال السيء ينتج عن وجود صعوبات وموانع في عملية الاتصال كالغموض وعدم الوضوح في كتابة الرسالة وعدم قدرة مستلم الرسالة على تحليل رموزها وكذلك التلاعب في الألفاظ وضعف عملية الاصغاء وعمليات التشويش التي تحدث أثناء سير عملية الاتصال، كلها تؤدي الى صعوبة في الاتصال وبالتالي انهيارها في المؤسسة.

وللتغلب علي صعوبات الاتصال يمكن تحسين المهارات الكتابية والتحليلية في عملية الاتصال وتحسين الاعتبارات السلوكية من قبل المدير لمرؤوسيه، كذلك يمكن التغلب على هذه الصعوبات عن طريق الرقابة على عملية الاتصال في النشاطات الادارية الرئيسية لمعالجة المشاكل التي تظهر قبل وقوعها، كذلك دراسة التكاليف التي ينفقها المشروع على عملية الاتصال بالمقارنة بين وسائل الاتصال المختلفة في هذا المجال، تؤثر بشكل ايجابي على عملية الاتصال.

أسئلة للمراجعة

١ ـ وضح أهمية وطبيعة الاتصال في المؤسسة.

٢ ـ ما هي عناصر عملية الاتصال موضحا كل منها باختصار.

٣ ـ بين قنوات الاتصال في المؤسسة وأهمية كل منها.

٤ ـ عدد طرق الاتصال وأهمية كل منها في المؤسسة.

٥ ـ ناقش باختصار معوقات عملية الاتصال وطرق القضاء على هذه الصعوبات.

الباب الخامس

الرقابة

Controlling

أساسياتها، أساليبها ومجالات استخدامها

الفصل الأول: اساسيات الرقابة

الفصل الثاني: أساليب ومجالات استخدام الرقابة

الفصل الأول

أساسيات الرقابة **Fundamentals of Control**

ماهية الرقابة:

تقوم الرقابة كوظيفة مهمة وعنصر أساسي من العناصر التي تتألف منها العملية الادارية على أساس فحص نتائج الاداء الفعلي ومقارنتها أولا بأول مع الأهداف الكمية والنوعية والتقديرية التي حددتها المنشأة بالخطة المعمول بها.

وتتضخم مشكلة الرقابة وتتعقد كلما كبر حجم المنشأة وزاد عدد أفرادها وقلت الأعمال الروتينية فيها: الأمر الذي يلقي عبئا كبيرا على وظيفة الاتصالات و يستوجب أن تكون قنوات الاتصال وخاصة الرسمية منها مرتبة بشكل يحقق التنسيق و يساعد على القيام بمهمة الرقابة داخل اطار المنشأة.

وطبيعة عملية الرقابة تستوجب أن يكون هناك معايير معينة ومحددة ليتم مقارنة النتائج بها وغالبا ما تكون هذه المعايير على شكل خطة توضح لبلوغ أهداف معينة. وتكون الأهداف (كمية أو نوعية) المنصوص عليها في الخطة هي المعايير الواجب القياس عليها فجوهر العملية الرقابية يكمن في قياس الأداء وتصحيحه للتأكد من مطابقته للخطط المرسومة. والرقابة عملية شاملة بمعنى أنها تنصب على جميع العناصر الموجودة في المنشأة وأهمها الأفراد والمواد وكيفية أداء العمل والآلات والأموال وانطلاقا من هذا الكلام يقول هنري فايول بخضوع كل شيء في المنشأة للرقابة وقد عبر عن هذه الفكرة باصطلاح «الاشراف الدائم» وبناء عليه يمكن تعريف الرقابة بأنها:

«الاشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعة».

ومعنى هذاالتعريف هو أن الرقابة تعبير يشمل الاشراف والمتابعة وقياس الأداء وتعيين المعايير الملائمة للقياس عليها. ومن هنا يتضح أن وظيفة الرقابة قد تطورت وأصبح لها مفهوم ديناميكي متحرك. فبعد أن كانت وظيفة المراقب وظيفة اصلاحية تشبه وظيفة رجل المطافىء الذي ينتظر وقوع الخطأ ليقوم باصلاحه. (رقابة سلبية اصلاحية) أصبحت وظيفته تتلخص في محاولة اكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع وقوعه ما أمكن. وهذا ما يعرف بالرقابة الايجابية الوقائية.

أهمية الرقابة

تنبع أهمية الرقابة من أنها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل والتأكد من أن الانجاز يسير حسبما هو مقرر له وتنبع أهمية الرقابة من علاقتها بكل من التخطيط والتصحيح واتخاذ القرارات..

أ ــ علاقة الرقابة بالتخطيط:

ان وظيفة الرقابة وظيفة ملازمة لوظيفة التخطيط حيث تعتمد على التخطيط اعتمادا كليا وترتبط به ارتباطا وثيقا يكاد يكون ارتباطا عضو يا. فالتخطيط عملية سابقة للرقابة ولاحقة لها بمعنى أنه لا رقابة صحيحة بدون خطة أو معيار. ويمكن للمخطط أن يستفيد عن طر يق التغذية العكسية من نتائج القيام بعملية الرقابة في تعديل خططه بما يتلاءم والأوضاع التي تكشف عنها الرقابة.

ب ــ الرقابة واتخاذ القرارات:

تلعب الرقابة والتغذية العكسية دورا مهما في عملية اتخاذ القرارات فبوساطة عملية التغذية العكسية يكون في مقدور الادار يين في مراكز اتخاذ القرارات التعرف على نتائج الأعمال والتغيرات المختلفة التي قد تنشأ في ظروف العمل و بيئته فيطلبون من المرؤوسين عمل ما يلزم فدوائر التغذية العكسية (كدوائر رقابية) تمد المدير ين دوما و بشكل مستمر بالبيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة والتي على أساسها يتخذ الادار يون قراراتهم لانجاز الأعمال على أحسن ما يكون الاداء و بأقل ما يمكن من الوقت والجهد والتكاليف.

ج ــ الرقابة والتصحيح:

التصحيح هو جزء من عملية الرقابة والمقصود هو تصحيح الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة سواء قبل وقوعها أم بعده فبدون الرقابة لا يمكن اكتشاف الأخطاء و بالتالي لا يمكن تصحيحها والتصحيح السليم يستوجب معرفة السبب الحقيقي للانحراف لأن التصحيح يجب أن يكون نابعا من صميم هذا السبب كما سيأتي بيانه لاحقا واكتشاف السبب الحقيقي للانحراف لتصحيحه هو جوهر عملية الرقابة.

نظام الرقابة

لا يمكن تصور وجود نظام للرقابة مهما كان مثاليا يحل محل شعور الفرد بالمسؤولية الشخصية النابع من أعماق ضميره فشعور الفرد بالواجب وتحكيمه لضميره هو الأساس ومع ذلك ونظرا لأن بعض العاملين يغفلون هذه الناحية فانه أصبح من الواجب وجود نظام فعال للرقابة.

فالنظام الرقابي الجيد هو النظام الفعال السليم والنظام الرقابي السليم يجب أن لا ينسى النواحي الانسانية والأنماط السلوكية للأفراد والجماعات والا فانهم سيشعرون بأن ذلك النظام يضيق عليهم الخناق ويحد من حر ياتهم و يقتل روح الابتكار فيهم فتضعف روحهم المعنو ية وتقل انتاجيتهم.

خصائص نظام الرقابة الجيد:

أهم الخصائص التي يجب أن يتصف بها أي نظام جيد للرقابة هي:

١ ــ الملاءمه: Suitability

يجب أن يتلاءم النظام مع طبيعة نشاط المنشأة وحجمها فالمنشأة الصغيرة التي تقوم بأعمال غير معقدة تحتاج لنظام سهل بسيط والمنشآت الكبيرة ذات العمليات المعقدة تستوجب استعمال أدوات رقابية أكثر تعقيدا تلائم حجم النشاطات وتنوعها.

٢ ــ توازن التكاليف مع المردود: The cost - Benefit Balance

يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير نظام المراقبة مع الفوائد التي تعود على المنشأة من جراء تطبيقه فلا حاجة لنظام المراقبة الذي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن تطبيقه.

٣ ــ الوضوح: Clarity

يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المنشأة كما يمكن الاستعانة بذوي الاختصاص لايضاح الوسائل الرقابية المعقدة.

٤ ــ المرونة: Flexibility

بمعنى أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما يتلاءم وتغيرات الظروف.

٥ ــ الفاعلية: Effectiveness

يجب أن يحقق نظام الرقابة الغاية المنشودة من استخدامه عن طريق اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها والعمل على ازالتها حال وقوعها.

مقومات مفهوم الرقابة الجيد:

لنظام الرقابة الجيد مستلزمات ومقومات لا بد من توافرها وهي:ــ

١ ــ تحديد الهدف من الرقابة.

٢ ــ وجود معيار.

٣ ــ تحديد أساليب الرقابة ووسائلها.

٤ ــ تحديد نوع الرقابة.

٥ ــ وجود نظام جيد للتبليغ.

٦ ــ تحديد من هو صاحب الحق في اتخاذ الاجراء التصحيحي.

وفيما يلي بحث تفصيلات هذه المقومات:

١ ـ تحديد الهدف من الرقابة:

قد يكون الهدف من الرقابة هدفا عاما وهذا يعني خضوع كل شيء في المنشأة للرقابة وهو ما يعبر عنه هنري فايول باصطلاح «الاشراف الدائم» وعلى هذا الأساس تكون الرقابة تعبيرا شاملا عن الاشراف والمتابعة وقياس الأداء وتعيين المهام المحددة والمهمة الأساسية للرقيب هنا تنحصر في التنبيه على الخطأ قبل وقوعه فيحول بذلك دون حصوله أو التنبية على الخطأ عند وقوعه قبل استفحال أمره أي أن الهدف العام للرقابة هو معرفة الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه أو معرفة الخطأ فور وقوعه واصلاحه فورا قبل استفحال أمره.

أما الأهداف الخاصة للرقابة فتتضمن ملاحظة نتائج أعمال محددة وقياسها بالنسبة لمعايير ونماذج محددي وبهذا تتضمن الرقابة معنى المتابعة في مجالات محددة ففي مجال الانتاج تركز الرقابة على كمية الانتاج ونوعيته وفي المجال المالي تركز الرقابة على حسن استغلال الموارد المالية وعدم تسرب الأموال الى خارج المنشأة دون وجه شرعي وهكذا...

٢ ـ وجود معيار محدد وواضح[1]:

المعيار هو رقم أو مستوى جودة معين يستخدم مقياسا للحكم بموجبه على مدى ملاءمة انجاز ما فيساعد على:

ـ تحديد مدى جودة الانجاز كما ونوعا.

ـ اكتشاف الانحراف عما هو متوقع أو مخطط له.

والمعيار الجيد له صفات ومقومات يجب أن تتوافر فيه أهمها:ـ

أن يكون محددا بشكل لا يقبل التأويل أو التفسير وان يكون واضحا ومفهوما وأن يكون بلوغه ميسورا.

٣ ـ تحديد أساليب الرقابة ووسائلها التي سيتم اعتمادها:

للرقابة أساليب ووسائل متعددة فهذه الأدوات والأساليب تشمل الأرقام والاحصاءات ودلالاتها والمعلومات المتمثلة في الميزانيات والتقارير والخرائط ومعايير الأداء والميزانيات التقديرية والخطط العامة والتفصيلية وطرق التحاليل المالية والهندسية والكيماوية وتقييم الأعمال والوظائف وتوصيفها والمراجعة الداخلية والخارجية والمتابعة وسيتم بحث بعض هذه الأساليب والوسائل في الفصل التالي.

٤ ـ تحديد أنواع الرقابة:

للرقابة أنواع يمكن حصرها بما يلي :

---

(١) ـ للمزيد عن المعايير راجع ما كتبه د. زياد رمضان في كتابه التحليل المالي للغايات الادارية في المنشآت التجارية والصناعية، ١٩٨٢.

أ ـ الرقابة الوقائية

وهي ما يعرف بالرقابة الايجابية حيث تتم عملية الرقابة العامة الشاملة عن طريق الاشراف الشامل بهدف توقع الخطأ ومنع حدوثه قبل وقوعه أو الاستعداد لمواجهته والتخفيف من نتائجه. وتتم هذه الرقابة عن طريق القيام بالجولات التفتيشية والمتابعة.

ب ـ الرقابة العلاجية

وهي ما يعرف بالرقابة السلبية وهذا النوع من الرقابة ينتظر الخطأ حتى يقع ثم يحاول اكتشافه واكتشاف أسبابه ثم علاجه وقد يستغرق هذا وقتا يطول ولكن نظام الرقابة السليم يجب أن يساعد على اكتشاف الخطأ واكتشاف أسبابه وعلاجه حال وقوعه.

ج ـ الرقابة المفاجئة

وهي عبارة عن جولات تفتيشية تتم بشكل مفاجيء وبدون انذار والهدف منها هو اكتشاف الأخطاء وتقييم انجاز الموظفين ومدى اخلاصهم في العمل.

د ـ الرقابة الدورية

وتتلخص في وضع برامج رقابية دورية يتم تنفيذها مسبقا على فترات محددة والهدف منها هو وقائي أكثرمنه علاجي ومن أمثلتها ما يطلبه البنك المركزي الأردني من البنوك المرخصة العاملة بالمملكة من تزويده بمعلومات محددة عن أوضاعها المالية وبشكل دوري بموجب نماذج معدة مسبقا لهذا الغرض.

هـ ـ الرقابة المستمرة

بمعنى أنها دائمية وليست على فترات متقطعة ومن أمثلتها ما يعرف ببطاقة الجرد المستمر المستعملة في المستودعات للرقابة على محتوياتها دفتريا وسيتم التعرض لهذه البطاقة في الفصل التالي.

و ـ الرقابة الداخلية

أي وجود قسم خاص في المنشأة مهمته القيام بأعمال الرقابة في المنشأة مثل قسم التدقيق الداخلي الموجود في البنوك.

ز ـ الرقابة الخارجية

بمعنى أن عملية الرقابة يقوم بها أناس من خارج المنشأة وليسوا موظفين فيها ومن أمثلتها ما يقوم به البنك المركزي من رقابة على البنوك التجارية والمتخصصة عندما يقوم موظفوه بجولات تفتيشية على البنوك الأخرى كذلك ما يقوم به ديوان المحاسبة من رقابة مالية على دوائر الحكومة.

ـ وجود نظام جيد للتبليغ:

أي وجود طريقة محدده ومعروفة للتبليغ عن الانحرافات تحدد:

أ ـ من الذي له حق التبليغ عن الانحراف؟

ب ـ لمن سيتم التبليغ عن الانحراف؟

ج ــ كيف سيتم التبليغ عن الانحراف؟
د ــ متى يتم التبليغ عن الانحراف؟

ونظام التبليغ الجيد يجيب على هذه التساؤلات بدقة فمما يتعلق بمن له حق التبليغ عن الانحراف فقد يعطي النظام الحق لمكتشف الخطأ مهما كانت رتبته أو عمله أو مركزه أو قد يحصر هذا الحق بشخص يكون مسؤولا بشكل رسمي عن هذا الأمر.

أما فيما يتعلق بالسؤال الثاني أي لمن سيتم التبليغ عن الانحراف فيجب على النظام أن يحدد ذلك بوضوح والبدائل هي: لرئيسه المباشر، للمدير العام، للجنة مختصة.

أما عن كيف سيتم التبليغ فهنالك أسلوبان وهما التبليغ الشفوي والتبليغ الكتابي، وعلى النظام أن يحدد الأسلوب الواجب اتباعه.

أما فيما يتعلق بمتى يجب أن يتم التبليغ فالبدائل هي:ــ

التبليغ الفوري، التبليغ الدوري (أي على شكل تقارير دورية) أو التبليغ حسبما تدعو إليه الحاجة وحسب خطورة الوضع. وعلى النظام أن يحدد البدائل وظروف استعمالها بوضوح.

٦ ــ تحديد من هو صاحب الحق في اتخاذ الاجراء التصحيحي اللازم:

هنالك عدة أساليب للقيام بتصحيح الانحراف فقد يكون مصحح الانحراف هو:

ــ المخطىء.
ــ مكتشف الانحراف.
ــ الرئيس المباشر.
ــ لجنة مختصة.
ــ المديرالعام.
ــ مجلس الادارة.

والوضع المثالي هو الفصل بين مكتشف الانحراف وبين من له الحق في اتخاذ الاجراء التصحيحي وخاصة في النواحي المالية والنواحي الحساسة لمنع التلاعب ولتحديد المسؤولية بشكل دقيق وعلى نظام الرقابة أن يحدد من له الحق في اتخاذ الاجراء التصحيحي بشكل واضح ودقيق.

خطوات الرقابة

المرقابة الفعالة خطوات محددة يجب اتباعها لضمان تنفيذ عملية الرقابة بفعالية وكفاءة وهذه الخطوات هي:

أ ــ تحديد الهدف من قيام الرقابة وهل هي عامة أم رقابة خاصة.
ب ــ تحديد المعيار الواجب اعتماده والقياس عليه.
ج ــ مقارنة الانجاز بالمعيار.

د ـ تحديد مدى تطابق الانجاز والمعيار وتحديد حجم الانحراف عن المعيار واتجاهه أي هل هو موجب أم سالب فان كان الانجاز أكثر من المعيار كان الانحراف موجبا ان كان الانجاز أقل من المعيار كان الانحراف سالبا.

هـ ـ التبليغ عن الانحراف طبقا لما يحدده نظام التبليغ المعمول به.

و ـ البحث والتحري عن السبب الحقيقي للانحراف كما سيتم شرحه لاحقا.

ز ـ اتخاذ الاجراء التصحيحي الملائم والنابع من السبب الحقيقي للانحراف وحسبما ينص عليه نظام الرقابة من حيث من هو صاحب الحق في اتخاذ الاجراء التصحيحي.

ح ـ متابعة تنفيذ الاجراء التصحيحي والاستفادة من التغذية العكسية لتقيم مدى ملاءمة هذا الاجراء من الناحية العملية.

أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة وطرق علاجها:

يمكن اجمال أسباب الانحراف التي تكشف عنها وظيفة الرقابة بالأمور التالية:ـ

١ ـ أسباب مردها الى المعيار:

قد يكون المعيار (الخطة) غير ملائم فالمعيار ذو المستوى العالي الصعب التحقيق ينتج عنه دائما انحراف سالب أي أن الانجاز يكون دون المستوى المطلوب والعلاج هنا يجب أن ينصب على المعيار وجعله من الممكن الوصول اليه.

٢ ـ أسباب مردها الى المنفذين:

قد يكون المعيار سليما و يكون سبب الانحراف هو العاملون أنفسهم فالعاملون قد يكونون:

أ ـ غير ماهرين بما فيه الكفاية للقيام بالعمل خاصة اذا ما كان العمل جديدا عليهم والانحراف في هذه الحالة غالبا ما يكون سالبا والعلاج هو تدريب هؤلاء العاملين على الطريقة الصحيحة.

ب ـ قد يكون العاملون مهملين ولا يهتمون بالقيام بعملهم على الوجه الصحيح.لأن روحهم المعنوية متدنية وعلاقتهم برؤسائهم غير جيدة وغالبا ما يكون الانحراف سالبا في مثل هذه الحالات والعلاج هنا يجب أن ينبع من السبب الحقيقي لهبوط روحهم المعنوية وتدنيها أو اهمالهم فان لم يكن هنالك سبب جوهري وملموس لاهمالهم فيجب تنبيههم ولفت نظرهم وربما اتخاذ اجراءات تأديبية أشد صرامة معهم اذا ما تكرر اهمالهم.

٣ ـ أسباب مردها الى ظروف معينة لا علاقة لها بالعاملين أو بالمعيار:

قد تنشأ ظروف تجعل الانجاز منحرفا عن المعيار ولكن لا دخل للعاملين أو للمعيار فيها مثل شحة مصادر المواد الخام أو نشوء اضطرابات سياسية أو ركود اقتصادي عام ....الخ.

والعلاج في مثل هذه الحالات يجب أن يركز على ازالة تأثير هذه الظروف ان أمكن أو احتوائها أو التكيف معها اذا كان من المتوقع لها أن تدوم طويلا المنشأة وفشلت في تعديلها أو احتوائها.

ومما هو جدير بالذكر كما في جميع الحالات السابقة ان الاهتمام يجب أن لا يقتصر على علاج الانحراف السالب وانما يجب البحث عن أسباب الانحراف الموجب ومعرفتها بدقة وعلاجها ان كانت مما يستدعي العلاج. وفي جميع الحالات وسواء أكان الانحراف سالبا أو موجبا فان العلاج أو الاجراء التصحيحي يجب أن ينبع من السبب الحقيقي للانحراف لكي يكون العلاج جذريا.

استعمالات نتائج الرقابة

ان الرقابة وسيلة لا غاية في حد ذاتها فهي وسيلة لتحقيق الأهداف التالية:ـ

١ ـ تصحيح الانحراف عن المعيار.

٢ ـ تستعمل نتائجها كتغذية عكسية لتعديل الخطط وتطويرها بحيث تكون أكثر واقعية وأكثر دقة.

٣ ـ تقييم الانجاز في ناحية ما لغايات المكافآت والثواب مثل الترفيع والترقية وزيادة الرواتب والأجور ومنح المكافآت التقديرية... الخ. أو لغايات العقاب خاصة اذا كان سبب الانحراف يدعو لذلك.

٤ ـ تقييم كفاءة ادارة المنشأة بشكل عام للحكم على مدى نجاح أساليب هذه الادارة وسياستها.

خلاصة

الرقابة هي الوظيفة الرابعة المهمة من وظائف العملية الادارية وتتلخص في مقارنة الانجاز بالمعايير المحددة لهذا الانجاز. والتحري عن الأسباب التي أدت الى انحراف الانجاز عن المعيار واتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة والنابعة من صميم الأسباب الحقيقية للانحراف ثم متابعة هذه الاجراءات لتقييم مدى فعاليتها.

للرقابة مقومات أهمها وجود المعيار ووجود نظام جيد للتبليغ كما أن لنظام الرقابة الجيد مواصفات أهمها ملاءمته للغرض منه وتكاليفه التي يجب أن تفوق الفوائد منه وفعاليته بمعنى قدرته على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو فور وقوعها والوضوح بمعنى سهولة فهمه من قبل العاملين به ومن سيطبق عليهم.

وللرقابة أنواع فهي اما أن تكون داخلية أو خارجية واما أن تكون مفاجئة أو دورية وإما أن تكون علاجية أو وقائية.

ونظام الرقابة السليم يجب أن يحدد من الذي له الحق في التبليغ عن الانحراف ومن الذي له الحق في اتخاذ الاجراء التصحيحي كما أنه يجب أن يوفر الوسائل بمتابعة الاجراء التصحيحي عند وضعه موضع التنفيذ.

والرقابة وسيلة لا غاية ولها أساليبها وأدواتها التي سيتم بحثها في الفصل التالي.

أسئلة للمراجعة

١) عرف الرقابة.

٢) ما معنى: الرقابة عملية شاملة؟

٣) بين علاقة الرقابة بالتخطيط والتصحيح واتخاذ القرار.

٤) ما هو المبرر الأساسي لوجود نظام الرقابة في أية منشأة؟

٥) ما هي خصائص النظام الرقابي الجيد؟

٦) ما هي أركان أو مقومات النظام الرقابي الجيد؟

٧) تكلم عن المعايير كركن مهم من أركان النظام الرقابي السليم.

٨) قارن بين الأنواع المختلفة للرقابة؟

٩) ما معنى «نظام تبليغ» وما هي عناصر هذا النظام؟

١٠) ما هي خطوات الرقابة؟

١١) استعرض الأسباب العامة للانحرافات التي تكشف عنها الرقابة وما هي طرق علاجها؟

١٢) «الرقابة وسيلة لا غاية» ناقش هذا القول مبينا الأهداف التي تسعى الرقابة لتحقيقها كوسيلة.

١٣) العلاج التصحيحي يجب أن ينبع من صميم السبب الحقيقي للانحراف ـ اشرح هذه العبارة مستعينا ببعض الأمثلة التي توضح كيف يمكن أن يكون العلاج غير متلائم مع الانحراف.

الفصل الثاني

أساليب استخدام الرقابة ومجالاته

أساليب الرقابة وأدواتها Tools Of Control

للرقابة أساليب وأدوات مختلفة تعتمد على علوم شتى وتتراوح بين الأساليب الوصفية البسيطة والأساليب الكمية المعقدة التي قد تحتاج معادلاتها الى حاسب اليكتروني لتحلها. ويمكن تصنيف أساليب الرقابة في المجموعات التالية:ـ

١ ـ الأساليب الوصفية ومنها :

سجلات الدوام، سجلات الزمن، الرسوم البيانية، خرائط غانت، التحاليل المخبرية

٢ ـ الأساليب الميدانية ومنها:

الجولات التفتيشية.

٣ ـ الأساليب الكمية ومنها :

التحليلات المالية والنسب المالية ومعدلات الدوران وقوائم المقبوضات والمدفوعات والميزانيات التقديرية وبطاقات الجرد المستمر.

٤ ـ الأساليب الشبكية ومنها :ـ

طريقة بيرت والمسار الحرج.

وفيا يلي يحث هذه الأدوات والأساليب ويتم بعدها بحث كيفية استعمالها في المجالات المختلفة للرقابة.

الأساليب الرقابية الوصفية :

أ ـ سجلات الدوام وبطاقات الدوام

وهي سجلات يوقع عليها الموظفون حال قدومهم للعمل وحال مغادرتهم له بحيث يبين كل منهم ساعة قدومة وساعة مغادرته لمكان العمل. وقد استعيض عن هذه السجلات في المصانع وكثير من المنشآت بساعات لها فتحة خاصة يدخل الموظف بطاقته فيها فتطبع الساعة وقت حضوره على البطاقة وكذلك عند مغادرته. وتستعمل هذه السجلات والبطاقات لمراقبة دوام الموظفين: قدومهم ومغادرتهم في الوقت المحدد.

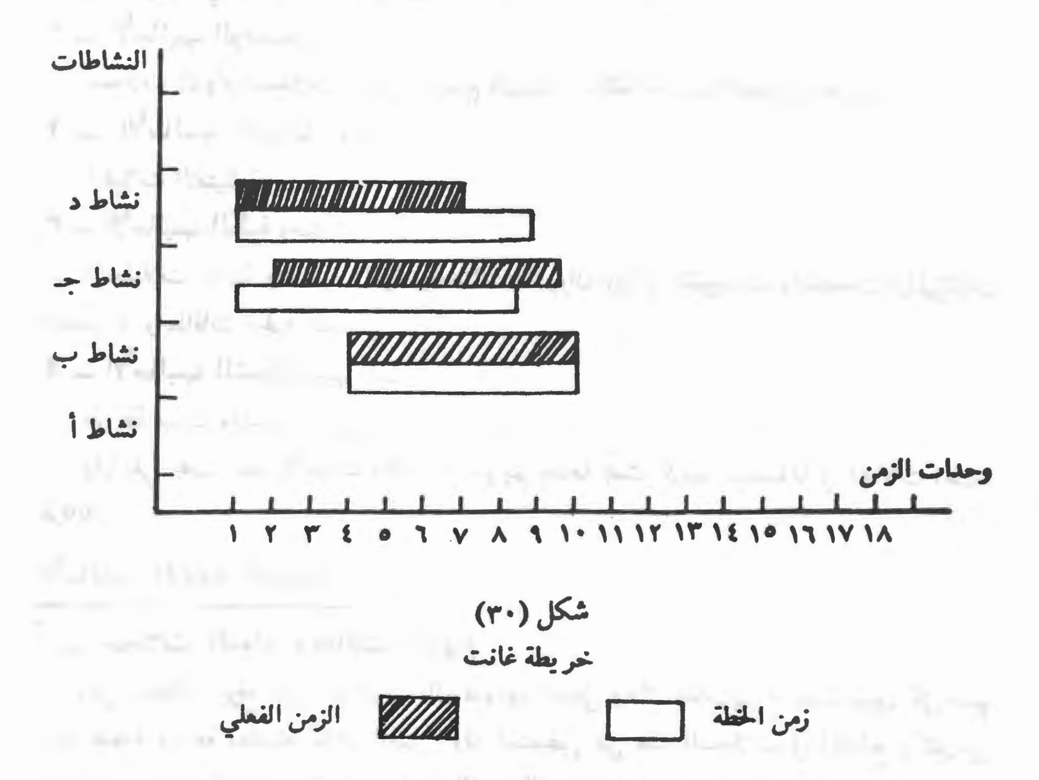
ب ـ سجل الزمن

يوجد في المصانع عادة سجلات خاصة بكل آلة من الآلات وسجل الزمن هو أحد هذه السجلات

حيث يدون فيه زمن تشغيل الآلة وزمن انتهاء تشغيلها فبمراجعة هذا السجل يمكن التعرف على مقدار الزمن الذي يضيع هدرا بالنسبة لآلة من الآلات.

جـ ــ خرائط غانت The-Gantt - Charts

وضع غانت رسومات وخرائط متنوعة للرقابة على المواد والعمال وزمن انجاز العمل وخرائط غانت من الأدوات الرقابية التقليدية التي شاع استعمالها في مطلع القرن العشرين وفيما يلي نموذج لخريطة من خرائط غانت وتستعمل لمراقبة الزمن حيث تظهر على المحور العمودي أنواع النشاطات وعلى الأفقي الزمن. و يرسم لكل نشاط مستطيل تدل بدايته على بداية العمل بالنشاط ونهايته على زمن نهاية العمل في ذلك النشاط فيدل طول المستطيل على الزمن اللازم لانجاز النشاط المطلوب (شكل ٣٠)



شكل (٣٠)
خريطة غانت

فالنشاط ب سيبدأ العمل به بالوحدة الزمنية الرابعة و ينتهي في بداية العاشرة أي أن العمل به سيستغرق ٦ وحدات (المستطيل الأبيض) والوحدة الزمنية أما أن تكون بالدقائق أو الساعات أو الأيام.....

والنشاط (جـ) سيبدأ العمل به في بداية الوحدة الأولى وسينتهي في منتصف الثامنة أي أنه سيستغرق سبع وحدات ونصف.

وخارطة غانت بهذا الوضع أداة للتخطيط ويمكن تحويلها الى أداة رقابية بكل سهولة وذلك برسم الزمن الفعلي الذي استغرقه العمل في النشاط المعين على شكل مستطيل آخر مظلل أعلى المستطيل الأصلي العائد لنفس النشاط. وبمقارنة المستطيلين يستطيع المراقب أن يحدد النشاطات التي أنجزت في الزمن المتوقع وتلك التي استغرق العمل بها وقتا أكثر أو وقتا أقل ففي الشكل السابق تم انجاز النشاط (ب) في الوقت المحدد وتم انجاز النشاط (جـ) بوقت أطول من الوقت المحدد بوحدة زمنية واحدة أما النشاط (د) فقد تم انجازه بوقت أقل بوحدتين زمنيتين.

د ـ التحليلات المخبرية :

تحتاج الرقابة النوعية أي الرقابة على الجودة في كثير من الأحيان الى اجراء بعض التحليلات المخبرية والكيماوية وخاصة للسلع المصنعة لتحديد مدى جودتها وجودة العناصر المستخدمة في صنعها ونسبة هذه العناصر في السلعة للتأكد من مدى مطابقة السلعة لمواصفات مستويات الجودة المرغوب فيها.

هـ ـ الرسوم البيانية :

تستخدم الرسوم البيانية بأشكال مختلفة وصور معبرة للمقارنة بين المعيار المتوقع الوصول اليه والمستوى الفعلي للانجاز فتسهل عملية المقارنة وتوضح الانحراف عن المعيار ونوعه سلبا أم ايجابا وحجمه مما يشكل عملية تغذية عكسية مفيدة تستخدم لتحسين التخطيط كما تشكل نقطة انطلاق أساسية لاتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة بعد اكتشاف الأسباب الحقيقية للانحرافات وبحيث يكون الاجراء التصحيحي نابعا من صميم السبب الحقيقي الذي أنتج الانحراف ويمكن اعتبار خرائط غانت رسوما بيانية.

الأساليب الميدانية في الرقابة :

والمقصود بها الجولات التفتيشية التي يقوم بها من له حق المراقبة وهذه الجولات تماما أن تكون:

أ ـ عامة أو خاصة

ب ـ دورية أو مفاجئة

فالجولات العامة تشمل جميع أقسام المنشأة بينما تقتصر الخاصة على قسم أو أكثر من أقسام المنشأة أما الدورية فتتم على شكل جولات يقوم بها المسؤولون على فترات محددة أما المفاجئة فهي تتم بشكل مفاجيء ودون سابق انذار والجولات العامة الدورية أو الخاصة الدورية قد تتم ضمن نطاق برامج الصيانة الوقائية المسبقة في معظم الحالات أما المفاجئة العامة أو الخاصة فالمقصود بها التأكد من حسن سير العمل وسلامة التنفيذ على الوجه المطلوب اضافة الى التأكد من انضباطية العاملين وانصرافهم للعمل.

الأساليب الكمية :

الوسائل الرقابية التي تعتمد الأساليب الكمية متنوعة وكثيرة وفيما يلي وصف موجز لبعض هذه الأساليب.

أ ــ التحليلات المالية والنسب المالية[1] Financial Analysis & Financial Ratios

يستخدم للتحليل المالي أساليب محددة للرقابة على التكاليف أو القدرة على استغلال الأصول بشكل فعال. ومن الأساليب المتبعة ما يعرف بالنسبة المالية التي يمكن تصنيفها الى:

١ ــ نسب السيولة Liquidity Ratios وتهتم بتقدير مدى قدرة المنشأة على سداد ديونها القصيرة الأجل ومن أبرزها نسبة التداول و يتم استخراجها بتقسيم مجموع الأصول المتداولة على الخصوم المتداول في المنشأة. والجواب النموذجي لها هو ٢ : ١ في المنشآت التجارية. ونسبة السيولة السريعة و يتم استخراجها بتقسيم الأصول المتداولة باستثناء البضاعة في المخزن على الخصوم المتداولة. والجواب النموذجي لها هو ١:١ للمنشآت التجارية.

٢ ــ نسب الربحية Profitability Ratios وتهتم بتقدير مدى قدرة المنشأة على توليد الأرباح ومن أبرزها العائد على الاستثمار الذي يتم استخراجه كما يلي:

صافي الربح قبل الضرائب
______________ × ١٠٠٪ = العائد على الاستثمار.
مجموع الأموال المستثمرة

٣ ــ نسب النشاط : Activity Ratios

وتبين مدى نشاط أصول المنشأة في توليد المبيعات وتعرف نسب النشاط بمعدلات الدوران وهناك معدلات مختلفة مثل معدل دوران المخزون السلعي و يتم استخراجه كما يلي:ــ

تكاليف البضاعة
______________ = معدل دوران المخزون السلعي.
متوسط المخزون السلعي

والمقصود بمتوسط المخزون السلعي هو

بضاعة أول المدة + آخر المدة
______________ = متوسط المخزون السلعي.
٢

(١) لمزيد من التفصيلات عن التحليل المالي كأسلوب للرقابة المالية راجع زياد رمضان، التحليل المالي للغايات الادارية في المنشآت التجارية، العمانية ١٩٨٢.

وكذلك يمكن استخراج معدل دوران الذمم المدينة كما يلي:ــ

المبيعات الآجلة

ـــــــــــــــــ = معدل دوران الذمم المدينة.

رصيد الذمم المدينة + رصيد أوراق القبض

ومنه يمكن استخراج فترة التحصيل بالأيام وهي الفترة التي تمضي في المتوسط بين منح الائتمان وتحصيله وتستخرج كما يلي:ــ

٣٦٥ ÷ معدل دوران الذمم المدينة = فترة التحصيل.

هذا ونسب النشاط كثيرة ومتعددة وجميعها تهدف الى تقييم مدى نجاح المنشأة ونشاطها في القيام بالأعمال التشغيلية أو في استغلال أصولها وادارتها.

٤ ــ نسب المديونية أو نسب تكوين هيكل رأس المال : Debt Ratios

وتقيس مدى اعتماد المنشأة على أموال الغير في تمويل عملياتها ومن أبرزها نسبة الاقتراض الى الملكية وتساوي

القروض الطويلة الأجل

ـــــــــــــــــ × ١٠٠٪ = نسبة الاقتراض الى الملكية.

حقوق المساهمين

ونسبة الرافعة المالية وتساوي

القروض الطويلة الأجل

ـــــــــــــــــ × ١٠٠٪ =نسبة الرافعة المالية.

مجموع الأموال المستثمرة

أو مجموع الموجودات

٥ ــ نسب التغطية Coverage Ratios

وتقيس قدرة المنشأة على تغطية ديونها وخدمتها والمقصود بخدمة الدين هو قدرة المنشأة على دفع الأقساط والفوائد المستحقة عليها من أرباحها. ومن أبرز هذه النسب النسبة التي تعرف باسم مرات تغطية الأرباح للفوائد والأقساط و يتم استخراجها كما يلي:ــ

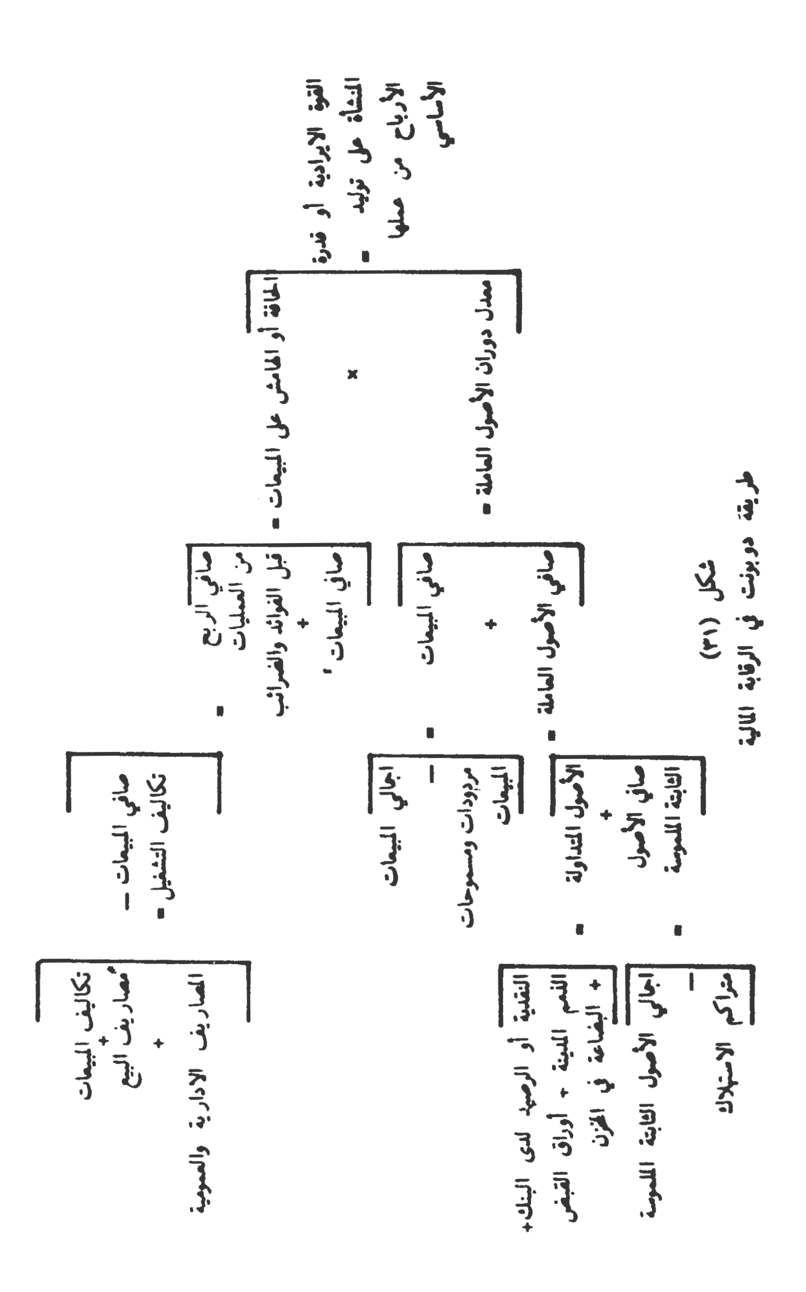
صافي الأرباح قبل الفوائد والضرائب

ـــــــــــــــــ = مرات تغطية الأرباح للفوائد والأقساط.

الفوائد + الأقساط

ومن أساليب التحليل المالي أيضا التحليل المقارن الذي يعتمد على مقارنة الوضع السائد بما هو متوقع وأسلوب أو طريقة دي بونت Du Pont في الرقابة المالية وهي من الأساليب الشهيرة والمستعملة للبحث عن أسباب التغير الذي طرأ على القوة الايرادية للمنشأة. والقوة

الايرادية للمنشأة هي مقياس لقدرة المنشأة على توليد الأرباح من العمل الأساسي الذي تقوم به.
وتعتمد طريقة دي بونت للرقابة المالية على سلسلة من المعادلات يمكن تمثيلها بالشكل التالي



شكل (٣١)
طريقة دوبونت في الرقابة المالية

و بوساطة هذه المعادلات يستطيع المحلل المالي تحديد أسباب انحراف قدرة المنشأة على توليد الأرباح عما هو متوقع لها

ب ــ قائمة المقبوضات والمدفوعات **Cash Receipts & Disbursements**

وهي قائمة تبين في قسم منها جميع ما قبضته المنشأة من نقود خلال فترة محددة و يسمي التدفق النقدي الداخل وتبين في قسم آخر جميع ما صرفته خلال الفترة نفسها و يسمى التدفق النقدي الخارج وعند طرح التدفق الخارج من الداخل للفترة نفسها يكون الجواب هو صافي التدفق وقد يكون سالبا أو موجبا وتستخدم هذه القائمة لغايات كثيرة منها الرقابة على حركة الصندوق اما بشكل دوري واما بشكل مفاجيء وتتم عملية الرقابة كما يلي:

يحدد رصيد النقدية في الصندوق في بداية الفترة يضاف صافي التدفق النقدي لهذا الرصيد إن كان موجبا أو يطرح منه ان كان سالبا فيكون الجواب هو ما يجب أن يكون عليه الرصيد في نهاية الفترة.

ثم يقارن الجواب بالمبلغ الموجود فعلا في الصندوق فان تطابق الجواب مع المبلغ دل هذا على صحة الوضع والا فالفرق يعتبر انحرافا يجب البحث عن سببه وتحديده ثم اتخاذ الاجراء المناسب.

جـ ــ بطاقة الجرد المستمر: **Perpetual Inventory Card**

وتستعمل للرقابة على المخزون السلعي و يكون شكلها كما يلي:

بطاقة جــرد مستمر

الصنف : ....

رمز الصنف .... الحد الأدنى .... نقطة اعادة الطلب ....

الحجم الأمثل للشراء .... موقع الصنف في المستودعات ....

الرصيد وحدات	الداخل وحدات	الخارج وحدات	سعر الوحدة دينار	ملاحظات	التاريخ	التوقيع
١٥٠	—	—	—	—	١/١	
٢٥٠	١٠٠	—	٠٫٨٥٠	—	١/١٢	
١٧٥	—	—	—	—	١/١٣	
٥٥	—	١٢٠	—	—	١/١٤	
٣٠٥	٢٥٠	—	٠٫٩٠٠	—	١/١٥	

شكل (٣٢)
بطاقــة جــرد مستمر

ومن مزايا هذه البطاقة أنها تتيح للمراقب معرفة عدد وحدات الصنف الموجود فعلا في المخازن في تاريخ معين كما قد يستخدمها للرقابة المفاجئة والدورية عن طريق مطابقة ما هو مدون بالبطاقة بما هو موجود فعلا في المخازن.

كما أنها تساعد على جرد بضاعة آخر المدة وتسعيرها

د ـ الميزانيات التقديرية : Budgets

الميزانية التقديرية هي ميزانية عن فترة مستقبلية وهنالك أنواع كثيرة من الميزانيات التقديرية والمحاسبون والمحللون الماليون هم الأشخاص المسؤولون عن اعداد هذه الميزانيات والذي يهمنا في الموضوع هو استخدام هذه الميزانيات كأداوات للرقابة في المنشأة.

تؤخذ الميزانيات التقديرية كمعايير يتم عليها قياس الانجاز وقد تعد جداول ونماذج خاصة تسهل هذا العمل. والجدول التالي يوضح هذا الأسلوب.

البيان	أرقام الميزانية التقديرية للفترة	أرقام الميزانية الفعلية للفترة نفسها	الانحراف	ملاحظات
بنود الميزانية				

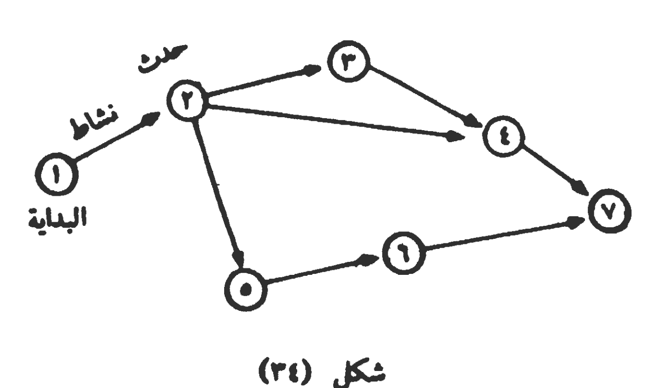
شكل (٣٣)
نموذج لاستخدام
الميزانية التقديرية كأداة للرقابة

الأساليب الشكبية :

وتتلخص في رسم خرائط شبكية تستعمل كأدوات تخطيطية ورقابية ومن أبرزها ما يعرف بخريطة بيرت PERT وبأسلوب المسار الحرج. CPM

وقد تم التوصل الى هاتين الطريقتين في الوقت نفسه تقريبا وعن طريق جهتين مختلفتين فالأولى تم تطويرها خلال الأبحاث الخاصة بمشروع الصاروخ بولارس في سنة ١٩٥٨ والثانية أثناء أبحاث شركة دوبونت التجارية. وقد شاع استعمالها وخاصة طريقة بيرت في كثير من الشركات والمؤسسات منذ أوائل الستينات. تهدف هاتان الطريقتان الى تبويب العمليات الأساسية في أي مشروع وتقديمها بيانا بحيث يظهر الترتيب المنطقي والتاريخي الذي يربط مختلف العمليات بعضها بالبعض الآخر و يوضح بجلاء العلاقة بين كل خطوة والأخرى.

وبهذا يمكن تخطيط المشروع على الوجه الأكمل من جهة ومن جهة أخرى تحقيق رقابة فعالة على التنفيذ بالمقارنة المستمرة بين ما تم تنفيذه فعلا والجدولة الزمنية للمشروع والشكل التالي يمثل شكلا مبسطا لخريطة بيرت قبل وضع الزمن عليها.



شكل (٣٤)
خارطة بيرت

لاحظ أن السهم يمثل نشاطا والدائرة تمثل حدثا واتجاه السهم يمثل اتجاه النشاط والنشاط يستغرق وقتا لاتمامه في حين أن الدائرة (الحدث) تمثل بداية أو نهاية النشاط أي أنها لا تستغرق وقتا بل هي نقطة في الزمن وعلى هذا فان الحدثِ له تاريخ واحد.

وهناك عدة قواعد أساسية تحكم طريقة استخدام رسوم الأسهم في الشبكة أهمها:ــ

١ ــ كل نشاط يجب أن يكون له حدث سابق وحدث لاحق ولكل حدث نشاط سابق ونشاط لاحق ما عدا حدث البداية وحدث النهاية. ويجوز أن يكون للحدث أكثر من نشاط لاحق او أكثر من نشاط سابق. ويحدد الحدث برقم داخل الدائرة بينما يحدد النشاط برقمين هما رقما الحدثين السابق واللاحق.

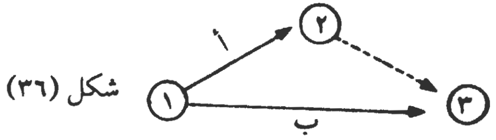
٢ ــ أي نشاط لاحق لحدث معين لا يمكن أن يبدأ الا بعد وقوع هذا الحدث كما أن أي حدث لاحق لأي نشاط (أو أنشطة) لا يمكنْ أن يتم قبل انتهاء ذلك النشاط أو هذه الأنشطة جميعها وأهمية هذه القاعدة تظهر في أن كل نشاط أما أن يتم أو لا يتم فليس هناك مجال لأن يكون النشاط منته والا جازت تجزئته الى نشاطين وتحديد حدث مبين للفصل بينهما وهذا يتوقف على مستوى التفصيلات اللازمة للرسم بموجبها.

٣ ــ اذا ما وجد أكثر من نشاط واحد (أ، ب) بين حدثين معينين فان الرسم يسبب خلطا وعدم وضوح في تحديد النشاطين أ، ب من حيث الترقيم كما في الشكل التالي.



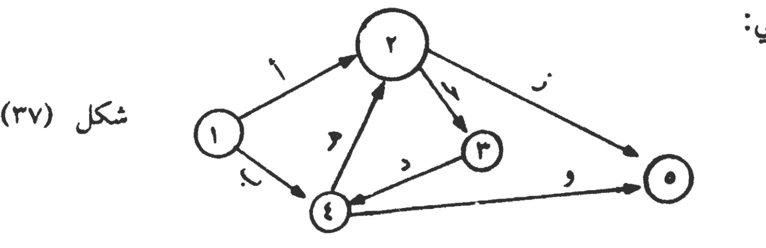
شكل (٣٥)

وللتغلب على هذه الصعوبة ولأجل تحديد رقمين مختلفين لكل نشاط لا بد من اضافة حدث وهمي واستعمال ما يسمى بالنشاط الوهمي وهولا يستغرق وقتا و يرسم كسهم ذي خط متقطع كما في الشكل التالي



شكل (٣٦)

٤ ــ لا يجوز أن يتبع أي حدث بمسار نشاطات متتالية تؤدي ثانية الى الحدث نفسه كما في الشكل التالي:



شكل (٣٧)

فان النشاط جـ يبدأ من حدث رقم ٢ و ينتهي فيه عن طريق حدثي ٣ و ٤ أي أن المسار جـ د، هـ، مسار غير منته والعلاقة بين الاحداث ٢، ٣، ٤، غير واضحة ولا محددة و يلاحظ أن مثل هذه الحالة غير مقبولة في طريقة بيرت.

خريطة بيرت كأداة رقابية

ان كلمة بيرت PERT هي اختصار للاسم الحقيقي الانجليزي للطريقة وهو: Program Evaluation and Review Technique

ومعناه طريقة تقييم ومراجعة البرامج وقد بنيت هذه الطريقة على خرائط غانت وخرائط ملستون Milston التي تعتبر تحسينا لخرائط غانت. وحسب أسلوب بيرت يجب أن تتم معرفة جميع المراحل والنشاطات المطلوب القيام بها لتحقيق الهدف كما يجب معرفة الزمن اللازم لانجاز كل مرحلة. ونموذج بيرت نموذج احتمالي حيث أن الوقت المطلوب لاتمام النشاطات المختلفة غير مؤكد و يقع تحت ظروف عدم التأكد لذلك فهنالك عادة ثلاثة أنواع من الوقت الذي يتم تقديره لكل نشاط وهي:ـ

أ ـ الوقت المتفائل: وهو أقصر الأوقات مع افتراض أحسن الحالات وأفضل الظروف

ب ـ الوقت الأكثر احتمالا: وهو الوقت الأكثر واقعية لانهاء النشاط

جـ ـ الوقت المتشائم: وهو الوقت الأطول مع افتراض أسوأ الحالات والظروف.

فان تم رسم المراحل وتم بيان الأوقات اللازمة لانجاز كل منها أمكن استخدام خريطة بيرت PERT كأداة رقابية فهي تتألف من أنشطة واحداث متتابعة و يعرف النشاط بأنه اجراءات حقيقية لعمل ما تتضمن استهلاكاً للجهد والوقت والمال والموارد الأخرى و يشار اليه بسهم و ينتهي النشاط عادة بحدث محدد يشار اليه بدائرة.

وكعادة متبعة تنساب خارطة بيرت من اليسار الى اليمين وفيما يلي نموذج لخارطة بيرت تم وضعها لبيان المراحل والزمن اللازم لانجاز عمارة على الهيكل فيمثل كل حرف من الحروف حدثا أو مرحلة محددة.

شكل (٣٨) خريطة بيرت كأداة رقابية

تبدأ الخريطة بالحدث (أ) وهو اتخاذ القرار أما الحدث (ب) فهو انجاز وضع المخططات الهندسية والحدث (جـ) يمثل الحصول على الأموال اللازمة و (د) شراء المواد الخام اللازمة مثل الاسمنت والحصمة والحديد..... الخ. وهكذا .... كما تدل الأرقام الموجودة على الأسهم على الزمن اللازم للقيام بالنشاط بالأيام و يتم حساب الزمن على أساس الزمن المتفائل أو الأكثر احتمالا أو الزمن المتشائم لكل نشاط.

خطوات اعداد خريطة بيرت

هناك خمس خطوات لاعداد خريطة بيرت وهي :ـ

١ ــ تحليل المشروع وتقسيمه الى نشاطات وحوادث معينة

٢ ــ تحديد التداخلات والتتابع في الأنشطة ورسم هذه الحقائق على شكل خريطة.

٣ ــ تحديد الوقت والكلفة أو كليهما معا لجميع النشاطات الواردة في الخريطة.

٤ ــ تحديد أطول طريق من حيث الزمن لانجاز العمل كما هو مبين في الخريطة.

٥ ــ تنظيم وتقييم تنفيذ المراحل ومراقبتها عن طريق اعادة التخطيط واعادة الجدولة واعادة توزيع الموارد المتاحة.

أسلوب المسار الحرج CPM كأداة رقابية

ان المسار الحرج هو الأسلوب الذي اذا ما تم اتباعه فان تنفيذ المشروع يستغرق أطول وقت ممكن وقد سمي بالمسار الحرج لأن القائم على التنفيذ يضطر لتكبد تكاليف اضافية وربما غرامات بسبب التأخير الناتج عن اتباع ذلك المسار والحروف CPM هي مختصر للكلمات الانجليزية.

The Critical Path Method

والتي معناها أسلوب المسار الحرج. ويمكن تحديد هذا المسار بالاستعانة بخريطة بيرت حيث يحسب الزمن اللازم لانجاز العمل من الأرقام الموجودة على الخريطة و يكون البديل الذي يستغرق أطول زمن هو المسار الحرج (أي أنه الخطوة الرابعة من خطوات اعداد خريطة بيرت الواردة أعلاه).

الفرق بين بيرت والمسار الحرج :

في حالة المسار الحرج يتركز الاهتمام على الأنشطة و يتضح ذلك من كتابة الأنشطة المختلفة فوق الأسهم الدالة عليها و يكتفى بوضع الأرقام أو الرموز الدالة على الأحداث في داخل الدوائر.

أما في حالة بيرت فيتركز الاهتمام على الأحداث وعندها يكتفى بكتابة الأحداث المختلفة داخل الدوائر الممثلة لها وعلى هذا لا يوضع النشاط فوق السهم بل يكتفي ببيان حدث بداية النشاط ونهايته.

استعمال بيرت والمسار الحرج لغات الرقابة التفصيلية :

اذا كانت الرسوم تعد لغايات الادارة العليا حيث لا تهتم كثيرا بالتفاصيل الدقيقة للعملية فان الخطوط العامة والأساسية فقط توضع على الرسم على أن يعد لكل جزء شبكة تفصيلية لغايات الرقابة على المستوى الانتاجي المتوسط حيث توضع فيه التفاصيل الدقيقة ولاستكمال التخطيط السليم والرقابة الفعالة فلا بد من اضافة عنصر الزمن على الشبكة وهو ما يسمى باسم توقيت المشروع أو الجدولة الزمنية للعملية وهي خطوة أساسية لأنها تحول الشبكة الى جدول زمني ذي تواريخ محددة يلتزم بها الأفراد والقائمون بالتنفيذ و يتم على أساسه اعداد الموارد اللازمة للتنفيذ وتوزيعها.

هذا وقد تجد ادارة المنشأة أن فترة تنفيذ المشروع طويلة وأنه يجب الاسراع في تنفيذ المشروع وهنا تعاد دراسة الشبكة في محاولة لتعديل الأوقات المقررة لتنفيذ الأنشطة المختلفة فيه. وهنا تهتم أولا بتحليل أنشطة المسار الحرج ومناقشة امكان تخفيض أوقات تنفيذها وتحليل التكلفة التي ستتكلفها المنشأة في سبيل تحقيق هذه الغاية مع تقييم تأثير ذلك التحقيق على باقي المسارات في الشبكة فقد يحدث أن يصبح أحد الأنشطة الأخرى هو المسار الحرج الجديد وهلم جرا الى أن يتم التوصل الى أفضل وضع لتحقيق أهداف المنشأة مع مراعاة التكاليف التي ستتكلفها المنشأة في سبيل الاسراع في التنفيذ.

مجالات استخدام الرقابة

للرقابة مجالات كثيرة ومتنوعة وفيما يلي شرح بسيط لبعض مجالات استخدام الرقابة في الحياة العملية:

أ ـ الرقابة على الانتاج :

تهتم مراقبة الانتاج بالتحكم في عملية الانتاج ومراقبة تنفيذ الخطط الموضوعة للتأكد من أن الانتاج كما ونوعا يتم بكفاية وفاعلية حسبما هو مخطط له فبينما يتجه تخطيط الانتاج من أعلى الى أسفل في الهيكل التنظيمي للمنشأة نجد مراقبة الانتاج تتجه من أسفل (حيث مراكز الانتاج) الى أعلى (حيث ادارة الانتاج) وبهذا تكون مراقبة الانتاج نشاطاً مكملا لتخطيط الانتاج وتمثل التغذية العكسية اللازمة لتطوير خطط الانتاج حسب ما تم تحقيقة فعلا من برامج الانتاج.

وتهدف مراقبة الانتاج بصفة أساسية الى اعطاء صورة واضحة عن الكميات المنتجة فعلا والكميات المقبولة والمرفوضة بموجب معايير الرقابة النوعية على الانتاج والكميات التي تم صرفها لمستودعات الانتاج والكميات التي تم استخدامها في عمليات الانتاج من المعدات والمواد الخام والعمل المباشر.

كما تهدف الى اعطاء صورة واضحة عن مستوى خدمات الانتاج وحجم الأعطال الطارئة في خطوط الانتاج و بيان مدى خطورتها.

أساليب مراقبة الانتاج

كان الأسلوب التقليدي لمراقبة الانتاج يعتمد على انشاء مكتب مراقبة الانتاج في كل مركز انتاجي يمارس فيه المراقب عمله منه و يتبع هذا المكتب لادارة الانتاج مباشرة وهذا الأسلوب يتمشى مع النمط التقليدي لتشغيل المعلومات حيث تسود الأساليب اليدو ية.

لكن الأساليب الحديثة في الرقابة على الانتاج تعتمد على التكامل بين التخطيط والرقابة بصفة أساسية مستعملة الحاسب الألكتروني مما يستوجب انشاء مركز للمعلومات يعمل على جميع المعلومات وتوصيفها ثم اتاحة استخدامها لاطراف متعددة وقد يتم هذا آليا أو يدو يا.

وفي كلا الأسلوبين يمكن تقسيم الأنشطة المختلفة الخاصة بمراقبة الانتاج (أو غيرها) الى نوعين: جامع المعلومات ومتخذ القرار، فاذا أدخلت الآلات أو تم توصيف أسلوب يدوي متقدم لجمع المعلومات أصبح مراقب الانتاج واحدا من متخذي القرار في النشاط الانتاجي وهذا خروج على الأسلوب التقليدي.

ومن أساليب الرقابة على الانتاج خرائط غانت وأسلوب بيرت وأسلوب المسار الحرج للرقابة على التنفيذ، اضافة الى الأساليب الاحصائية الأخرى مثل المعاينة العشوائية Random Sampling والغرضية Purposive Sampling والتحليل المخبري للرقابة على مستوى الجودة.

ب ـ الرقابة في مجال التسويق

تضم وظيفة التسويق نشاطات مختلفة أبرزها لغايات الرقابة: البيع والشراء والتخزين وفيما يلي بحث أهداف الرقابة في كل من هذه النشاطات وأساليبها.

١ ـ البيع : Sales

يجب فصل عملية البيع عن عملية قبض الثمن وعن عملية تسليم البضاعة وذلك للتأكد من عدم تلاعب الموظفين.

٢ ـ الشراء : Purchases

يجب فصل عملية اعداد طلبات الشراء عن عمليات الاستلام النهائي وعن عملية دفع الثمن لضمان عدم التلاعب اضافة الى وجوب تحديد الحجم الأمثل للشراء لكل مادة يتم شراؤها بكميات كبيرة نسبيا.

٣ ـ المخزون السلعي : Inventory

تهدف الرقابة على المخزون الى التأكد من سلامة اجراءات استلام المواد وتخزينها وصرفها وكذلك سلامة مناولتها أي حركتها خلال عمليات الانتاج وعدم ضياع كميات دون تحميلها لأمر تشغيل معين.

ان ما سبق، هو جوهر الرقابة الكمية على المواد كما أن هنالك أساليبا محددة للرقابة على جودة المواد تعتمد على العينات الاحصائية والتحليل المخبري. وتتم المراقبة الكمية من خلال مجموعة من النماذج والتقارير تتتبع المواد خلال حركتها وتودي وظيفة نقل بيانات هذه التحركات الى الأقسام والادارات المعينة بمراقبة كميات وكيفية استخدام المواد وكيفيته وهذه المجموعة بما تشمله من اجراءات تسمى الدورة المستندية للرقابة على المواد.

ومن الطبيعي أن أسلوب الرقابة والنماذج المستخدمة فيه تختلف من منشأة لأخرى حسب طبيعة النشاط وأسلوبه وحسب توزيع المسؤوليات والسلطات في التنظيم الاداري للمنشأة وحسب الدورة المستندية لمراقبة الانتاج حيث أن مراقبة المواد تعتبر جزءا منها ومن النماذج والوسائل الرقابية المستعملة :

- فهرس (دليل المواد) ويحتوي على أسماء المواد وأصنافها مرتبة بشكل خاص.
- فهرس المخازن: كل مستودع يحتاج الى فهرس للمواد التي يتعامل بها ترتب فيه المواد أبجديا أو بطريقة أخرى يسهل معها الرجوع اليها والى موقعها وأسعارها ومواصفاتها.
- بطاقة الصنف أو بطاقة الجرد المستمر لقيد حركة المادة ورصيدها وتوجد نسخ منها في المستودعات ومراقبة المستودعات والتكاليف والمشتريات.
- سجل المخزون: لتجميع بيانات بطاقات التصنيف، اضافة الى احتوائه على معلومات عن نقطة اعادة الطلب وحجم الشراء الأمثل أو الحد الأدنى لكل صنف وتوجد هذه السجلات لدى المستودع ولدى مراقب المستودعات.
- نماذج الجرد لاتمام تسجيل جرد المواد والمراجعة.
- اخطارات الشراء وتحررها مراقبة المستودعات عند وصول المادة الى نقطة اعادة الطلب.

ويتم تنفيذ الرقابة على المخزون السلعي عن طريق :-

١ - تحديد حد أدنى للمخزون من كل مادة يجب الاحتفاظ به دوما على شكل احتياطي.

٢ - تحديد نقطة اعادة الطلب وهي النقطة التي اذا ما وصل اليها المخزون من مادة ما يجب اعادة طلب تلك المادة ويتم حسابها كما يلي:-

الحد الأدنى للمخزون من تلك المادة بالوحدات + حاجة المنشأة اليومية من وحدات تلك المادة × عدد الأيام التي سمتضي بين أعداد طلبية الشراء ووصول المادة المشتراة واستلامها بشكل نهائي في المستودعات لتصبح جاهزة للاستعمال.

٣ - تحديد حد أعلى لمخزون كل مادة لا يمكن تجاوزه.

٤ - التمسك بالحجم الأمثل للشراء وهو الحجم الذي تكون فيه تكاليف الشراء الاجمالية أقل ما يمكن.

٥ - استخراج معدلات الدوران المختلفة المتعلقة بالرقابة على المخزون لعدد من السنوات ودراسة التغيرات التي تطرأ على هذه المعدلات لتحديد مدى كفاءة سياسة التخزين المتبعة في المنشأة

ومن أبرز هذه المعدلات:

أ ــ معدل دوران المخزون من المواد الخام ويستخرج كما يلي:ــ

$$\frac{\text{تكاليف المبيعات}}{\text{متوسط المخزون من المواد الخام}} = \text{عدد مرات الدوران}$$

ب ــ معدل دوران المواد تحت التشغيل ويستخرج كما يلي:ــ

$$\frac{\text{تكاليف المبيعات}}{\text{متوسط المخزون من المواد تحت التشغل}} = \text{عدد مرات الدوران}$$

جـ ــ معدل دوران المواد التامة الصنع ويستخرج كما يلي:ــ

$$\frac{\text{تكاليف المبيعات}}{\text{متوسط المخزون من المواد التامة الصنع}} = \text{عدد مرات الدوران}$$

ح ــ الرقابة المالية :

وتهدف الى :

١ ــ منع تسرب الأموال في أوجه غيرمشروعة ومن أساليبها قائمة المقبوضات والمدفوعات لضبط حركة الصندوق ومذكرة التسوية بين كشف الحساب الوارد من البنك ودفاتر المنشأة.

٢ ــ اكتشاف عناصر التكاليف التي قد تؤدي الى تقليل قدرة المنشأة على توليد الارباح (قوتها الايرادية) ومن وسائلها طريقة دوبونت في الرقابة المالية التي تساعد على تتبع التغيير الذي يطرأ على القوة الايرادية الى جذوره العميقة.

٣ ــ كفاءة الانجاز بشكل عام ومن وسائل الرقابة عليها استخدام الميزانيات التقديرية بانواعها، ومعدل العائد على الاستثمار.

و يقوم بالرقابة المالية قسم التدقيق الداخلي في المنشأة وهذا لا يمنع من وجود بعض المنشآت التي تخضع لرقابة مالية خارجية مثل الدوائر الحكومية التي تخضع لرقابة ديوان المحاسبة ودائرة الموازنة اضافة الى وجود أقسام للتدقيق الداخلي فيها.

د ــ الرقابة على الأفراد :

وتهدف الى التأكد من انضباط الأفراد في عملهم وحسن تنفيذهم للتعليمات ومن وسائل هذه الرقابة سجلات الدوام وساعات وبطاقات الدوام والتقارير الدورية التي يرفعها الرؤوساء عن المرؤوسين لتقييم سلوكهم وانجازهم هذا اضافة الى الجولات التفتيشية المفاجئة بين العاملين لتقدير مدى التزامهم بالتعليمات المختلفة.

خلاصـــــة :

للرقابة أساليب مختلفة يمكن تصنيفها الى أساليب وصفية وأساليب كمية وثالثة ميدانية وأخرى شبكية حديثة. وقد تم وصف أدوات رقابية متنوعة مثل سجلات الدوام وخرائط غانت وأسلوب بيرت وأسلوب المسار الحرج والتحليلات المالية والنسب المالية كما تمت الاشارة الى طريقة دو بونت في الرقابة المالية والى الميزانيات التقديرية كمعيار للرقابة.

كما تم التعرض الى بعض المجالات التي تستخدم فيها هذه الأدوات الرقابية مثل الرقابة في مجال الانتاج والتي تهدف الى انتاج السلعة بكميات محددة بمواصفات ومستوى جودة محدد وقد تم بيان بعض الأدوات التي تستخدم في هذا المجال.

كذلك تم شرح أهداف الرقابة ووسائلها في مجال التسويق الذي يتألف من مجال البيع والشراء والتخزين حيث تم شرح المقصود بنقطة اعادة الطلب وكيفية استعمالها وشرح بعض معدلات الدوران المستخدمة للرقابة على المخزون السلعي بعناصره المختلفة من مواد خام ومواد تحت التشغيل وسلع تامة الصنع.

أما الرقابة في مجال الأفراد والمجال المالي فقد تم التعرض لأهدافها والأدوات الأساليب الممكن اتباعها في كل من هذه المجالات، مثل الجولات التفتيشية وسجلات الدوام وقائمة المقبوضات والمدفوعات والتحصيلات والنسب المالية.

وبالخلاصة فان هذا الفصل بين بوضوح أن الرقابة هي وسيلة لا غاية في حد ذاتها.

أسئلة للمراجعة

١ ـ صنف وسائل الرقابة وأساليبها.
٢ ـ صف كيف تنشيء شبكة بيرت .
٣ ـ ما المقصود بالمسار الحرج؟
٤ ـ كيف يستخرج كلا من :ـ
نسبة التداول، النسبة السريعة، معدل دوران الذمم المدينة، فترة التحصيل معدل دوران المخزون السلعي، مرات تغطية الأرباح للفوائد والأقساط، نسبة الرافعة المالية، نسبة الاقتراض الى الملكية، نقطة اعادة الطلب.
٥ ـ بين متى تستخدم كلا من الأدوات التي استخرجتها في السؤال السابق.
٦ ـ ما هي بطاقة الجرد المستمر وما هي استخداماتها؟
٧ صنف النسبة المالية واعط مثالا على كل صنف؟
٨ ـ ما هي غايات الرقابة على الانتاج؟
٩ ـ ما هي غايات الرقابة على المخزون؟
١٠ـ ما هي الأساليب المستعملة في الرقابة على المخزون؟
١١ـ ما الرقابة الميدانية ما استخداماتها؟
١٢ـ ما هي الميزانيات التقديرية وكيف تستعمل كأدوات للرقابة؟
١٣ـ كيف تستعمل خريطة غانت للرقابة؟
١٤ـ تكلم عن نشأة كل من بيرت والمسار الحرج وقارن بينهاوكيف تستخدم كلا منها كأداة للرقابة.
١٥ـ ما معنى: النشاط، الحدث، الحجم الأمثل للشراء، فترة التحصيل، الحدث الوهمي؟

تمارين

تمرين ١ ــ فيما يلي معلومات ارسم منها خريطة غانت كأداة تخطيطية رقابية وعلق على الرسم من وجهة نظر رقابية.

النشاط	وحدات الزمن المتوقع		وحدات الزمن الفعلي الذي استغرقه انجاز النشاط
	زمن البداية	زمن النهاية (بدأية الوحدة)	
أ	١	٤	٥
ب	٣	٧	٦
جـ	٢	٨	٤
د	٤	٦	٢

تمرين ٢ ــ فيما يلي معلومات عن الشركة العربية المساهمة العامة بآلاف الدنانير

الأصول المتداولة	٨٠٠ منها ١٠٠ ذمم مدينة و٦٠ أوراق قبض
الخصوم المتداولة	٦٠٠
البضاعة بالمخزن	٢٠٠ و بضاعة أول المدة ٢٨٠
صافي الربح قبل الضرائب	٢٠٠
مجموع الميزانية أي مجموع الأموال المستثمرة	٢٠٠٠
صافي الأصول الثابتة	١٢٠٠
صافي المبيعات	٢٤٠٠، ٨٠٪ منها آجل

تكاليف المبيعات	٢٠٠٠
مصاريف ادارية متنوعة	٣٠٠
مصاريف عمومية	٦٠
مصاريف بيع	٤٠
حقوق المساهمين	١٠٠٠
قروض طويلة الأجل	٤٠٠
الفوائد المدينة	٤٠
أقساط القروض الطويلة الأجل	٦٠

المطلوب : استخرج :

نسبة التداول

نسبة السيولة السريعة

فترة التحصيل

مرات تغطية الأرباح للفوائد

العائد على الاستثمار

معدل دوران المخزون السلعي

نسبة الرافعة المالية

نسبة الاقتراض الى الملكية

تمرين ٣ ـ اذا كان التدفق النقدي منذ بداية الشهر حتى تاريخ اليوم ٢٥ ألف دينار والخارج ٣٠ ألف دينار وكان الرصيد النقدي في بداية الشهر ٢٢ ألف دينار والرصيد النقدي الفعلي في تاريخ اليوم ١٦ ألف دينار المطلوب استعمل المعلومات أعلاه في ضبط حركة النقدية خلال الفترة منذ بداية الشهر حتى تاريخ هذا اليوم وعلق على النتائج التي توصلت اليها.

تمرين ٤ ـ فيما يلي معلومات عن حركة الصنف أ (بالوحدات) في المستودعات

في ١/١ الرصيد في بداية الفترة ٣٠٠ وحده

في ١/٥ تم شراء ٢٠٠ وحده بسعر ٧٥ر٠ دينار للوحدة

في ١/٦ تم صرف ٢٥٠ وحدة للمصنع بموجب مستند صرف رسمي.

في ١/٧ تم شراء ٣٥٠ وحدة للمصنع بسعر ٨ر٠ دينار للوحدة

في ١/٨ تم صرف ٤٠٠ وحدة للمصنع

في ١/٩ تم صرف ٥٠ وحدة

في ١/١٠ تم شراء ٥٠٠ وحدة بسعر ٧٠ر٠

المطلوب ادراج البيانات السابقة في بطاقة الجرد المستمر العائدة للصنف أ

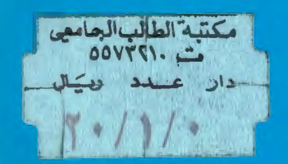
تمرين ٥ — اذا كان الحد الأدنى من المخزون الواجب الاحتفاظ به من صنف ما ٤٠٠ وحدة وكانت حاجة الشركة اليومية تقدر ب ١٠ وحدات وكان الزمن الذي سيستغرقه شراء البضاعة واستلامها ١٥ يوما في المتوسط.

المطلوب

احسب نقطة اعادة الطلب لهذا الصنف.

يطلب من المؤلفين
الجامعة الأردنية
كلية الاقتصاد والتجارة
قسم ادارة الأعمال
عمان – الأردن

ص. ب ١٣١٢٣ – ١٣٢٥٦



شركة دار الشعب